

Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales



José Mª Acosta





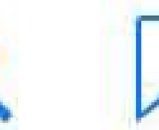




Cómo tratar con personas conflictivas



Travessera de Gràcia 18-20, 6º 2ª
08021 - Barcelona
Tel. (34) 93 410 97 93

Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales

José M.ª Acosta



Profit Editorial I., S.L., Barcelona, 2011

Diseño cubierta: XicArt
Maquetación: www.eximpre.com
ISBN: 978-84-15330-25-7
ISBN eBook: 978-84-15330-65-3
Depósito legal: SE-6092-2011
Impreso por: Publidisa

Impreso en España-*Printed in Spain*

Aprenda a sobrevivir sin problemas

Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales



José Mª Acosta



Aprenda a sobrevivir sin problemas

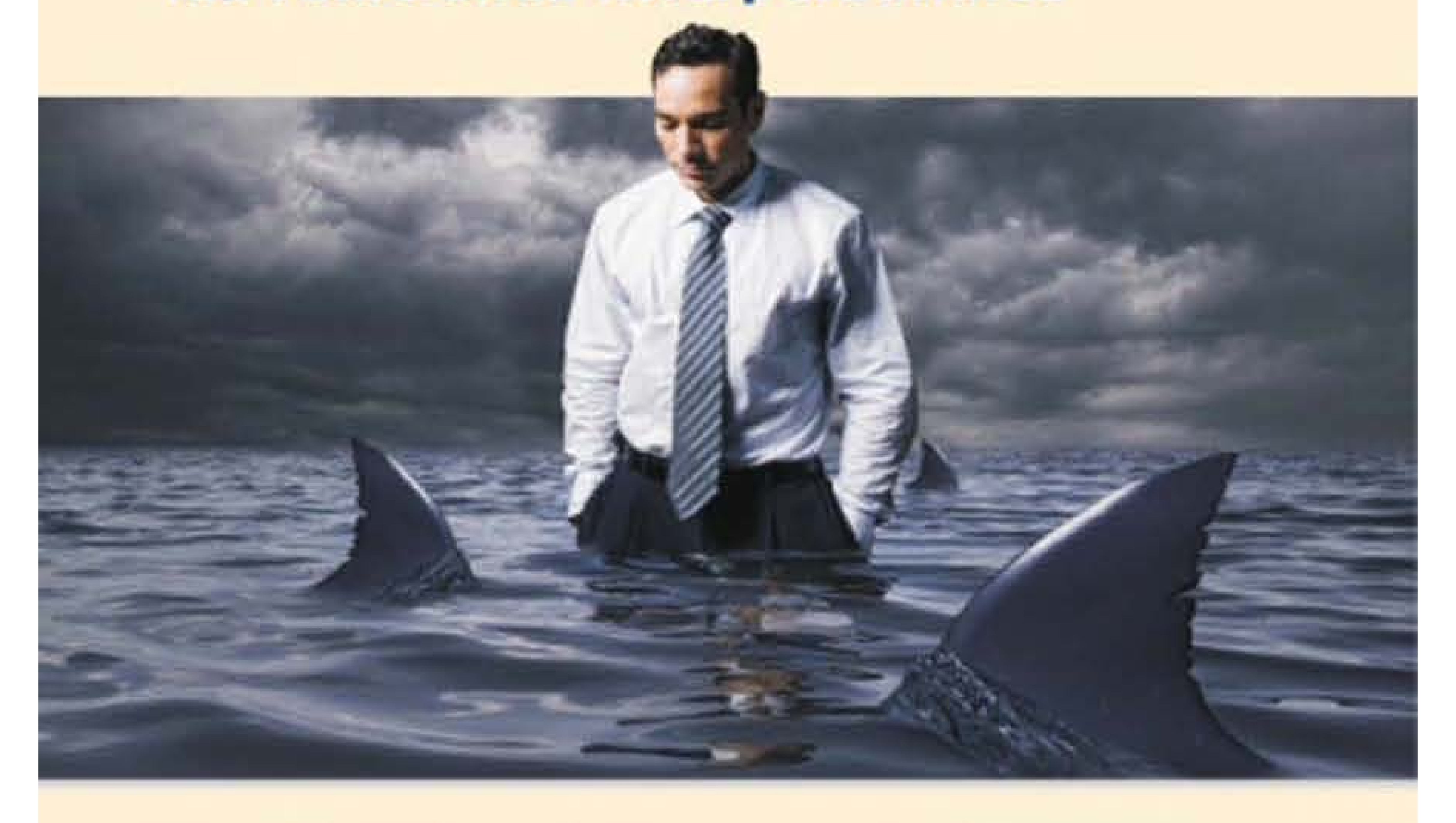
Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales



José Mª Acosta




Aprenda a sobrevivir sin problemas
Cómo tratar con personas conflictivas
Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales
José Mª Acosta


PROFIT
editorial

Aprenda a sobrevivir sin problemas

Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales



José Mª Acosta



Aprenda a sobrevivir sin problemas

Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales



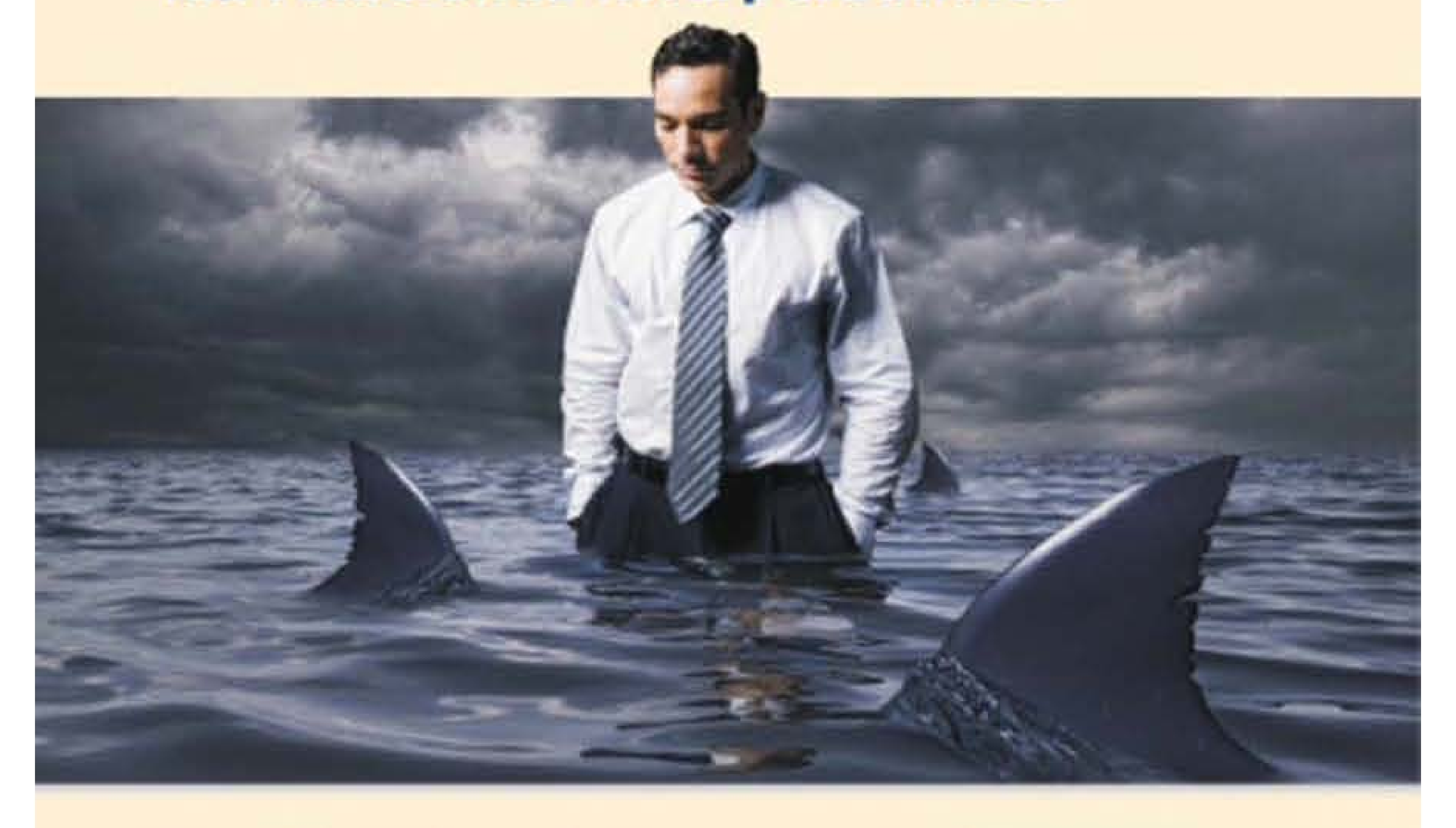
José Mª Acosta



Aprenda a sobrevivir sin problemas

Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales



José Mª Acosta



Aprenda a sobrevivir sin problemas

Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales



José Mª Acosta



Aprenda a sobrevivir sin problemas

Cómo tratar con personas conflictivas

Guía para reducir el estrés y mejorar las relaciones interpersonales



José Mª Acosta



Pulse para mostrar los números de página impresos

A las personas conflictivas que he encontrado en mi vida y que me han hecho crecer.

1 ¿Por qué hay tanta gente conflictiva?

El arte de vivir se compone en un noventa por ciento de la capacidad de enfrentarte a personas que no puedes soportar.

Samuel Goldwin

No es mala pregunta. Con lo fáciles que serían las cosas si todos nos dedicásemos a colaborar, a ser amables con los demás, a hacerles la vida tan cómoda como podría ser, si todos hiciéramos lo mismo.

El ser humano es amable, en principio, desde la cuna. Eso, al menos, es que dicen los expertos. Enfrentado a situaciones de posible ayuda a adulto, un niño que apenas sabe andar ni hablar se la ofrece espontáneamente. No gana nada; si acaso, la satisfacción de ser autosuficiente, útil.Pero parece que disfruta haciéndolo.

Más tarde, entre adultos, también es espontánea la cooperación. Cualquier peatón se ofrece gustoso a facilitarle la hora o a indicarle una dirección.

Pero en ocasiones la cosa cambia. El conflicto–un cierto conflicto–**inevitable**. Los intereses de una persona y los de las demás pueden ser parecer, que para el caso es lo mismo–contrapuestos, al menos a corto asiento en un autobús, al cruzarse en un semáforo, y no

digamos al disputarse los favores de una misma pareja, o al presentar candidaturas al mismo puesto, los intereses de una persona chocan, inevitablemente, con de otra. En política, los enemigos son los del propio partido, los que pueden disputar puestos en las listas o en las comisiones.

Esto hace que nos encontremos con personas que nos causen problemas.Tratarlas con éxito no es fácil, pero es lo que debemos hacer a diario.

Definición de conflicto

El conflicto es algo natural y habitual, tanto en la familia como en el trabajo o en la vida. Es una parte inevitable del funcionamiento social.

Aparece ya en el nacimiento. Aprendemos a vivir haciendo uso de varias estrategias de supervivencia. Las primeras necesidades: alimentación, calor, sueño, cuidados, las solventamos reclamando con llanto–nuestro único recurso en ese momento–el cuidado de los más próximos.

Aprendemos luego a negociar con las demandas contradictorias presentadas simultáneamente por los padres y el medio ambiente. Ellos y nosotros nos estamos exigiendo trabajo, estudios, cariño, tiempo… El proceso de crecer y diferenciarse de los demás está siempre marcado por las limitaciones de un entorno con demandas crecientes y recursos limitados.

La vida sin conflictos es, simplemente, impensable. Si existiera, no disfrutaríamos de las oportunidades necesarias para desarrollar nuestras habilidades. Aprendemos gracias y a través del conflicto. Resolviéndolo.

Nos desarrollamos personalmente a través de etapas, de situaciones de cambio, que han sido generadas por el conflicto aparecido en la etapa anterior, que ha llegado a ser insuficiente.

Un conflicto empieza cuando una parte, de modo intencionado o involuntariamente, invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico o físico de la otra parte. El conflicto aparece cuando dos personas tienen objetivos que son o parecen incompatibles y una o ambas piensan que la conducta de la otra impide o dificulta el logro de los suyos. Esta segunda ser real, y comprobable objetivamente, o puede ser solamente percibido (daño subjetivo) por la parte afectada. Y puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad.

«El conflicto es un proceso de interacción, que nace, crece y se desarrolla. Y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse. Otras veces permanece estacionario[1]».

El conflicto se construye recíprocamente entre dos o más partes, sean personas o grupos. Lo que predomina en él es un antagonismo, que puede llegar a la agresión; aunque siempre sería preferible la cooperación.

Las personas–o las partes–que intervienen lo hacen con sus actitudes,ideas, conducta, emociones y afectos.

La conducta y los afectos provocados por el ego de las personas son los dos factores básicos del conflicto.

La escalada o desescalada de un conflicto entre dos partes es el resultado de la conducta recíproca. Cada parte reacciona frente a lo que percibe que la otra le hace, al mismo tiempo que la otra interpreta esta reacción como una expresión de la agresividad de la primera hacia ella. Lo que es realizado como autodefensa por una parte se percibe como ataque intencionado por la otra. Si, además, una de

las personas es conflictiva, la cosa se complica.

Se genera así un ciclo de ataque-respuesta agresiva-defensa-contraataque,que puede seguir indefinidamente, porque cada parte entiende como ataque la acción de la otra.

Las páginas de sucesos nos muestran ejemplos de agresión-contraataque de familias en pueblos pequeños o en etnias gitanas que pueden eternizarse durante generaciones.

Las necesidades, los valores o las personalidades de los trabajadores pueden chocar, como sucede a veces cuando coincide un trabajador muy laborioso y enérgico con un compañero de trabajo más lento. En la administración es tópico el choque de todo un equipo contra el novato más eficaz, más activo, «que deja en mal lugar a todos por su eficiencia, por resolver demasiados casos, en comparación con lo que hacen los demás».

Cuanto más limitados sean los recursos de una organización, más probable

será la aparición del conflicto, pues sus miembros y los de los departamentos lucharán para obtener una mayor parte de esos recursos.

Una estructura organizativa o un sistema de trabajo que hace interdependientes a los individuos o los departamentos también aumentan la probabilidad del conflicto, porque las metas de una persona o grupo no pueden alcanzar sin la cooperación de la otra. El departamento de logística, por ejemplo, no puede hacer envíos a menos que el departamento producción le suministre las mercancías. Si uno se retrasa, fastidia otro.

exceso de conflictos puede hacer que la vida sea muy estresante, sin beneficio para nadie.

Teoría del Conflicto replantea la valoración convencional, que ne-

gativa, y considera al conflicto, no solo como algo inevitable, sino como un sistema de mejora, de innovación y de cambio social, tanto personas como en organizaciones.

Las causas de la aparición del conflicto interpersonal

La estructura de una organización plantea, a menudo, metas que generan conflicto. Por ejemplo, entre un departamento de la producción que se concentra en la cantidad y un departamento de garantía de calidad que enfoca en detectar y rechazar productos defectuosos. Lo mismo ocurre la chica quiere veranear en un sitio, porque tiene un novio, y su hermano en otro, por motivos parecidos.

Cuanto más limitados sean los recursos de una familia o de una organización, más probable será la aparición del conflicto, pues sus miembros lucharán para obtener una mayor parte de esos recursos.

Una familia, una estructura organizativa o un sistema de trabajo que hace interdependientes a los individuos o a los departamentos también aumentan la probabilidad del conflicto, porque las metas de una persona o grupo no se pueden alcanzar sin la cooperación de la otra. El departamento de logística, por ejemplo, no puede hacer envíos a menos que el departamento de producción le suministre las mercancías.

Ocurre con personas normales, cuanto más con las conflictivas.

Las causas más comunes de la aparición del conflicto son:

- Objetivos incompatibles con los de la persona conflictiva.
- Intereses contrapuestos.
- Diferencias en las metas personales.

- Recursos limitados que han de ser repartidos.
- Percepción diferente de prioridades.
- Interdependencias de actividades
- Información incierta que lleva a planteamientos diferentes.
- Diferencia de horizonte temporal (intereses o percepciones diferentes a corto y a largo plazo).
- Malentendidos.
- Falta de sinceridad.
- Diferencias personales en los valores o percepciones.
- Problemas personales.
- Falta de cooperación, real o imaginaria.
- Competitividad excesiva.
- Desacuerdo en la forma de alcanzar las metas acordadas.
- Defensa partidista del propio sistema de creencias y opiniones.
- Miedo.
- Negligencia.
- Educación culpabilizante.
- …

Cabe distinguir dos grandes grupos de conflictos, según que el origen pueda percibirse como objetivo (externo) o subjetivo (interno).

En la empresa, por ejemplo, pueden darse:

- **Objetivos**
  – Desacuerdos sobre
  – Competencias por unos mismos recursos.
  – Concepciones discrepantes sobre las funciones o los roles.

  – Estructura que incita a la competencia.
  – Invasión del papel o función.
- **Subjetivos**
  – Necesidades personales insatisfechas.
  – Necesidades personales incompatibles.
  – Sentimientos negativos entre las partes (temor, ira, desconfianza,rechazo desprecio, resentimiento).
  – Diferencias y semejanzas de los estilos personales.

> Uno de mis primeros trabajos de consultoría consistió en analizar la estructura de una gran empresa productora de aluminio. Como pude comprobar pronto, el principal problema era que el director de producción y el de control de calidad tenían una guerra abierta que conocía todo el mundo. El director general, hombre bonachón, no sabía cómo cortarla. El de control de calidad dedicaba todos sus esfuerzos y conocimientos, que eran muchos, a encontrar defectos en la producción y documentarlos debidamente. Y el de producción, también estupendo profesional–potencialmente–a criticar los métodos y protocolos de calidad. Resultado: menos producción, más cara, y un ambiente horroroso.

La educación culpabilizante merece un capítulo aparte.

El conflicto no aparece, se fabrica.

Para que exista el conflicto no es suficiente con que existan intereses contrapuestos; es preciso que estos se «movilicen», es decir, que se pongan en marcha en intento de satisfacerlos. Es entonces

cuando los intereses propios se enfrentan a los intereses contrarios y cada uno busca prevalecer. No está ahí hasta que la persona lo percibe como agresión. El conflicto necesita siempre la participación de personas, o de grupos. No hay conflictos impersonales.

La respuesta al conflicto es siempre subjetiva y muy emocional, aunque lo habitual es tratar de disfrazarla de algo racional y objetivo. Los estados emocionales resultan, a veces, los menos indicados para tomar decisiones y dar respuestas.

Pero los conflictos por asuntos se convierten a veces en conflictos de relación. Y ahí es donde aparece el problema.

Hay que distinguir entre:

- La **causa** aparente.
- La **carga emocional** subyacente.

La causa aparente está en el cerebro cognitivo. En general, se podría resolver con facilidad. Pero la carga emocional es mucho más compleja, está implicado el ego. Y cuando hay una persona conflictiva por medio, el problema se torna mucho más difícil de resolver. La complejidad no la aporta solo la persona conflictiva, sino también la otra.

Los conflictos pueden resultar más intensos ante:

- una crisis,
- un cambio,
- una toma de decisión,
- una reestructuración,
- un ascenso,
- un problema.

Un jefe pasa no menos de la cuarta parte de su tiempo tratando de resolver conflictos, lo que resulta demasiado caro. No hay estadísticas para un padre, pero la situación debe de ser parecida.

Uno de los riesgos del conflicto es que:

- Impide la cooperación.
- Distrae la atención de la gente del tema principal.
- La gente se siente frustrada o descontenta.

Comprender tu comportamiento y el ajeno

En principio no hay manera de que puedas hacer cambiar a las personas conflictivas. De modo que lo único que puedes hacer es cambiar tu forma de reaccionar ante ellas. Porque eres tú quien cae en el mal humor, quien resulta perjudicado y quizá comete errores, mientras ellas siguen yendo a la suya y resultándote tóxicas.

Sea cual sea su actitud, su comunicación, tú tienes la posibilidad de responder de una manera o de otra. Modificar tus propias reacciones, tanto interna como externamente, es lo que está a tu alcance. Así es como puedes lograr que las personas conflictivas reaccionen a su vez de forma distinta. Será más difícil, por supuesto, superar las dificultades que vayan surgiendo, pero la única solución es ser más inteligente que ellas. Con frecuencia podrás influir en sus respuestas sin que ni siquiera se den cuente de ello.

No permitas que te hieran. Cuando lo haces, estás dejando que te ganen, lo que no es bueno ni para ti ni para las víctimas que te sigan.

Lo que les otorga su poder es, precisamente, fastidiar a los demás.

Tipos de personas conflictivas

Puede haber tres tipos de personas conflictivas:

- Personas **subjetivamente** conflictivas.
- Personas **ocasionalmente** conflictivas.
- Personas **objetivamente** conflictivas.

Personas subjetivamente conflictivas

Si una persona te parece **subjetivamente** conflictiva debes preguntarte siempre por qué te lo parece. Qué hay en ella que te moleste sistemáticamente. Dicen los psicólogos que cuando esto ocurre, es porque algo en ella nos recuerda a nosotros mismos. Y es bueno que lo averigüemos. Esa es primera pregunta que debemos hacernos, porque si no la respondemos sinceramente tenemos un problema.

Cuando esto ocurra, anota lo que más te molesta de esa persona. ¿Hay algo de esto en ti? Si lo descubres, solo pregúntate: ¿por qué actúo así?Encontrar tus motivos te ayudará a tolerar mejor las actitudes ajenas sobre todo, a comprenderte y a manejar las tuyas.

Intenta recordar todas las situaciones que te inquietan, que te hacen sentir que alguien es conflictivo. Trata de comprenderte, de entender tus emociones. No se trata, en principio, de reprimirlas–cosa imposible, menos en este momento–, sino de comprenderte a ti mismo. Es difícil,porque tratarás de juzgarte, quizá, y de encontrar excusas: «no hay quien la aguante». La razón es clara: estamos programados por una cultura de culpa, inconscientemente tratamos de culpabilizar al otro.

Personas ocasionalmente conflictivas

Si una persona te parece **ocasionalmente** conflictiva debes descubrir en qué ocasiones te lo resulta. Es una situación muy frecuente, pero puede que no te resulte tan fácil descubrirlo, porque el ser humano está muy habituado a disfrazar–en primera instancia, al menos–algunas de sus emociones. Incluso a sí mismo. Las emociones más elementales se disfrazan con facilidad de modo cognitivo, justificándolas con aparentes «razones » de tipo lógico.

Cuándo te resulta conflictiva? Puede que sea con su propio lenguaje corporal. Hay una serie de gestos delatores de comportamientos desagradables que pueden anticiparte que te hallas ante alguien que te va a plantear problemas. Son inconscientes, pero los percibes. Estos gestos suponen más de la mitad de la comunicación de actitudes, que es de lo que estamos

Si eres tú quien habla, gestos aparentemente normales, como cruzarse de brazos o de piernas, adoptar determinadas posturas en el asiento, gestos con la cabeza o desviarla, un sinfín de microgestos, percibidos solo por tu inconsciente, pueden darte una mala impresión del otro. Una impresión de desconfianza, de recelo, de oposición a tus palabras, de desacuerdo.Con razón o sin ella, el conflicto está servido.

También puede que te moleste no tanto lo que dice, sino cómo lo dice.Ese cómo supone más de otro tercio de la comunicación, lo que no es desdeñable. Otras veces puede ser un malentendido el causante de una mala impresión.

> Entró en mi empresa una chica nueva, y a los pocos días tenía fama de estirada y antipática. Alguien me lo comentó, y como me parecía extraño en ella, traté de averiguar qué ocurría.
>
> La razón era simple: la chica era corta de vista, y lo bastante coqueta como para necesitar gafas… que no utilizaba en la calle. Por eso no devolvía los saludos gestuales. Una vez conocida la razón, nadie volvió a dar muestras de descontento hacia ella.

Lo más probable es que la situación–o tú mismo, tu comportamiento–no le comporte satisfacción a una necesidad que considere importante para sí mismo, o viceversa.

Según **Maslow**, estas necesidades se sintetizan de la siguiente manera:

- **Fisiológicas**
- De **seguridad**
- **Sociales**
- De **estima**
- De **autorrealización**

¿Cómo puedes impedirle satisfacer estas necesidades? ¿Cómo puede la persona conflictiva impedírtelo a ti?

— **Fisiológicas** (necesidad de oxígeno, alimentación, descanso, sexo...).Las resuelve el salario.

Estas necesidades son primordiales. Entre ellas se encuen-

tran las de comer, el descanso, la temperatura... Pero no es fácil que en la vida normal se las impidas. Quizá como jefe puedes dificultar de modo indirecto el descanso, incluso el sueño, a través del estrés, del *mobbing*.Algo parecido puede ocurrir con un vecino, que te impida conciliar el sueño con ruidos intempestivos a deshora.

— De **seguridad** (de seguir disfrutando mañana de lo que ya tenemos hoy). Sigue siendo el estrés y el *mobbing* un problema clave, con jefes y compañeros. O con un vecino que produzca ruidos o deje abiertas puertas que otros desean cerradas.

El ser humano tiene una profunda necesidad de estabilidad. Esto justifica la preferencia habitual de lo conocido sobre lo desconocido. Hay personas cuyo comportamiento se caracteriza por elegir conductas de rutina, de evitación de novedades y–por tanto–de riesgos; solo se sienten seguras si hacen lo que siempre han hecho, y rechazan cualquier innovación por la amenaza que el cambio puede significar para su seguridad. Todo ello se debe a que no han satisfecho sus necesidades en este terreno. ¿Puedes ser tú el causante en ese aspecto?

— **Sociales** (de pertenencia, de ser aceptado como miembro de un grupo y de recibir afecto...). Aquí hay riesgo de no encajar, o de ser rechazado por el grupo, de no tener buenas relaciones afectivas con la gente. El individuo necesita tanto recibir afecto como darlo, sentirse apreciado dentro de un grupo con el que se identifique. Quien no resuelve esta necesidad puede resultar muy conflictivo.

— De **estima** (de alcanzar prestigio, éxito, respeto, autoestima...). Toda persona necesita sentirse importante. Quiere que

los demás la respeten y reconozcan su valía. Pero la frustración de estas necesidades puede hacerla sentirse mal y actuar conflictivamente.

— De **autorrealización** (de desarrollar al máximo las capacidades y aptitudes propias...). Es una necesidad más bien interna; no es fácil que la afectes desde el exterior, aunque puedes frenar que la persona conflictiva la satisfaga.

En todos estos casos lo importante es averiguar en qué medida podemos ser nosotros los causantes de la carencia de necesidades que percibe el otro. O en qué medida las sentimos nosotros.

Personas objetivamente conflictivas

Por supuesto, hay que aceptar que hay personas objetivamente conflictivas, personas que resultan desagradables a todo el mundo. Personas que realmente pueden hacer enfermar a los demás. Personas a las que llamamos tóxicas, por razones evidentes.

Puede ser tu pareja, un jefe, un colega, un amigo, un pariente o incluso un amante. ¿Hay alguien en tu vida que te vuelve loco? La característica es que no te apoya, que no te desea lo mejor, que no te deja crecer. Y que su contacto te hace sentir inadecuado, indigno, miserable. La conclusión: tienes una persona tóxica en tu vida. Habitualmente la consecuencia es que esa persona actúa como un vampiro de tu energía: sencillamente, te la roba. Se «mete» en tu espacio y lo invade. Con estas personas se necesita un espacio vital mas agrande.

Esa gente tóxica resulta peligrosa para nuestra salud, tanto en el aspecto cognitivo–mental–como en el emocional y en el puramente físico, es decir, en todos los aspectos que afectan a las tres zonas del

cerebro o, dicho de otro modo, a toda nuestra inteligencia emocional.

Si una persona es *objetivamente* conflictiva, lo más probable es que no se soporte a sí misma.

Cuál será la causa? Aquí también es probable es que los demás no le comporten satisfacción a necesidades que ella considere importantes.

Todas las que hemos citado pueden serle precisas y sentir su carencia.

Cabe establecer otra tipología de personas conflictivas, en función de su relación contigo:

- Las que lo son **para sí mismas**; te acaban molestando (no saben aceptar un cumplido, son pasivas, no comunican…).
- Las que lo son **para los demás** (las que gritan, parlotean…).
- Las **tóxicas** (las que realmente te enferman: agreden, intrigan, chantajean, difaman…).

Tipos de actitudes

Una persona puede tener, ante situaciones conflictivas, tres tipos diferentes de actitud:

- La natural, o **agresiva**.
- La propiciada por la educación, o **pasiva**.
- La más inteligente, o **asertiva**.

Estas actitudes no son estáticas y permanentes, sino que pueden

cambiar según las circunstancias. Una persona puede ser, por ejemplo, agresiva ante un subordinado o ante su pareja y pasiva ante un cliente. Pero, en general, mantienen una continuidad en el tiempo. Por eso las comentamos como si fuesen características de la persona, aunque admitamos que a veces pueden cambiar de una a otra ocasión.

La persona AGRESIVA

De algún modo, es el estado natural del hombre, nacemos así. Al abrir los ojos al mundo solo nos preocupamos de satisfacer nuestras necesidades. Pero el contacto con los demás, la educación, nos va cambiando, y algunas personas se vuelven egoístas.

La persona agresiva es egoísta. Solo se preocupa de satisfacer sus necesidades. Para conseguirlo suele intimidar a los demás, en principio, verbalmente.

Ante una situación incómoda la respuesta agresiva es también una actitud lógica. Es natural devolver de algún modo lo que probablemente se percibe como una agresión: «¡Siempre estamos igual! ¡Me tienes harto!».

Este tipo de persona tiene necesidad de poder. Se aprovecha de quienes están en situación de debilidad o son, por naturaleza o carácter, más débiles. Es el caso de muchos jefes o de gente en situación económica desahogada.

No es que todos los que tienen necesidad de poder sean agresivos, el poder en sí no es bueno ni malo, depende para qué se utilice.

En la actitud agresiva se oculta una persona cobarde, insegura, con sentimientos de inferioridad. Puede que no lo admita nunca, pero en el fondo sabe que la necesidad de demostrar a los demás lo fuerte, importante o inteligente que es oculta su intención de con-

vencerse a sí misma. Y por esta permanente reafirmación de su ego, para demostrar a su entorno que es la mejor, es tremendamente crítica con quienes la rodean. Disfruta hiriendo, porque así muestra su poder.

Por todo ello la persona agresiva es una persona solitaria. Tanto en la familia como en el trabajo su comportamiento la aleja de la gente porque tiene que dejar claro que todo lo que va mal es culpa de otro. Ante un problema no busca una solución, sino un culpable.

Aunque sepas que las acusaciones y los comentarios de tu agresor están fuera de lugar y que son injustos, no dejas de sentirte afectado, en mayor o menor grado, por ellos, y de alguna manera, acabas temiendo siempre que su cólera estalle en cualquier momento. La ansiedad y el estrés están en camino. La única solución es ser lo bastante asertivo como para que te resbalen las opiniones ajenas.

Y, por supuesto, al agresor le encanta que todo el mundo esté esperando el próximo chaparrón, con lo que consigue todavía más poder.

Sería estupendo que pudieran aprender a utilizar de un modo positivo su energía y vitalidad. Pero suelen hacer un uso destructivo de ella. Creen que si dan muestras de algún otro tipo de conducta les tomarán por gente débil.

La agresión física está relativamente cerca, pero la verbal es muy normal.

La persona PASIVA

La educación, o las circunstancias de la vida, van cambiando a algunos individuos. En el lado completamente opuesto nos encontramos con la persona pasiva.

Es la respuesta *aprendida*, la *programada*: ceder, tragarse los sen-

timientos y los pensamientos, y aceptar como inevitable lo que se siente como injusto, para no provocar una situación tensa o desagradable. Probablemente es la respuesta aprendida con más frecuencia. «Bueno, si no queda más remedio»…

La persona pasiva ha elegido el no conflicto. Eso la libera–cree ella–de algunos problemas, pero la convierte en blanco perfecto para otros, porque alguna gente–no solo los agresivos por naturaleza–se aprovecha de ella. En lugar de liberarse de problemas, los multiplica.

Al darse cuenta de que habitualmente permite que los demás se aprovechen de ella, la persona pasiva acaba experimentando bastante ira hacia sí misma por permitirlo. Pero no hace nada al respecto, porque cree que no vale la pena, o mejor aún, que no le saldrá bien.

En definitiva, la sensación de sentirse impotente provoca a la persona pasiva una seria frustración. Los sentimientos de inseguridad e inferioridad la frenan y le hacen sufrir enormemente. Como no confía en sí misma ni en sus habilidades, carece de autoestima.

Le pasa con todo el mundo, pero se agudiza cada vez que tropieza con una persona conflictiva, con lo que se refuerzan sus sentimientos de inferioridad. La consecuencia es que acepta las críticas como algo lógico, sin plantearse si hay o no base para ellas.

Suele disimular sus sentimientos. La persona pasiva hace ver que todo va bien, pero va por la vida angustiada temiendo siempre que alguien le reproche su incompetencia. Es evidente que si se tropieza con una persona agresiva le resulta una pareja perfecta… para el otro.

También se aparta de los demás la persona pasiva; de modo inconsciente,siente que no merece relacionarse con seres a los que considera superiores. Cree que nadie querrá escucharla, que no tiene

nada importante que decir.

A la persona pasiva no le encanta su vida. Carece de energía. Y su contacto tampoco es grato, porque resulta agotador intentar mantener una actitud positiva con personas que siempre son negativas.

La consecuencia es que la gente evita a estas personas, lo que aumenta sus sentimientos de inferioridad y aislamiento.

La persona quejumbrosa

Una versión particular de la persona pasiva es la quejumbrosa. No ataca los demás, pero se queja de todo. No se atreve a ser agresiva, por su debilidad, pero su queja también muestra su insatisfacción consigo misma; es su forma de «contestar» a la agresividad que recibe.

La persona ASERTIVA

La persona asertiva suele ser la única de los tres tipos que acaba consiguiendo las metas que se ha propuesto. La agresiva en un principio puede creer que ha ganado, pero al final habrá sembrado un ambiente tan malo a su alrededor que nadie le será leal y no tendrá en quién confiar. La persona pasiva, por lo general, no se propone ninguna meta, porque está convencida de que nunca podrá alcanzarla.

A la persona asertiva la distingue el respeto hacia los demás. Es consciente de que también tienen sus derechos y necesidades. Cuando intenta cambiar es para que cambie la reacción del otro.

¿Cómo solemos reaccionar?

La mayoría de la gente se siente incómoda ante el conflicto. El

aprendizaje familiar no suele proporcionar modelos útiles en este sentido, porque lo aprendido de padres u otras personas próximas puede no ser lo más adecuado.

Ante los conflictos suelen aparecer varias actitudes características:

- No dirigirse la palabra.
- Ira y agresión verbal o física.
- Chantaje emocional («tú siempre»…, «tú nunca»…).
- Ceder (y luego sentirse mal).
- Imponerse con uso inadecuado del poder («mientras vivas en mi casa tendrás que»…).
- Esperar que lo resuelva el padre o el jefe.

Todas ellas son perjudiciales.

Cuando aparece un conflicto en la empresa, las reacciones más habituales suelen ser:

- Negar el problema («aquí somos una gran familia»).
- Ocultarlo o evadirlo («no hablemos de eso»).
- Poner paños calientes («no es para tanto»).
- Castigar al mensajero (al que se atreve a señalar el problema).

Ninguna de estas respuestas resulta conveniente. Lo perjudicial es evitar el conflicto.

En general, la comunicación es el mejor sistema. Aclararlo. Dar razones.

Un malentendido puede arruinar una relación. Si no muestras tu enfado, quizá no se valore el problema. Si tienes conflicto con una persona suele ser porque coincides con ella en algo, porque tienes

algún interés en común.

Si el interés es pasajero–por ejemplo, discutir una plaza de aparcamiento–lo mejor es olvidar la discrepancia. Al día siguiente la habrás borrado de tu memoria, salvo que te impliques emocionalmente y el conflicto pase a mayores.

Si el interés es más firme, te conviene apoyarte más en lo que te une a esa persona que en lo que te separa. Por lo tanto, es conveniente que el interés que tengáis en común sea suficientemente fuerte como para que lo interioricéis, para que de **interés en común** se convierta en **interés común**, y que os mueva a una acción conjunta.

Si la persona es conflictiva, no esperes de ella que tome la iniciativa, sino que boicotee tus intentos. Lo normal es que ante su actitud, tu respuesta espontánea no sea precisamente la más adecuada. Porque ante una agresión–eso es lo que suele hacer más o menos voluntariamente una persona conflictiva–lo lógico es devolverla, aumentada si es posible. Y ya hemos propiciado con eso una situación difícil.

Si no podemos cambiar a una persona, lo único que podemos hacer es cambiar nuestra forma de reaccionar frente a ella. A fin de cuentas, somos nosotros los perjudicados en una relación que nos lleva, no solo a un resultado no deseado, sino a una situación desagradable emocionalmente y seguramente molesta.

El primer dominio de la inteligencia emocional es el de comprender tus propias emociones del modo más profundo posible. La respuesta instintiva ante personas conflictivas, aunque comprensible, no suele ser la mejor desde ninguna perspectiva. Ellas están tan acostumbradas a emplear tácticas peligrosas que es muy probable que caigas de lleno en su trampa, lo que les dará pie para que te ataquen. La consecuencia es que acabarás frustrado y enfadado contigo

mismo.

Es mucho mejor pensar antes de reaccionar, y aún mucho mejor si antes has elaborado una estrategia.

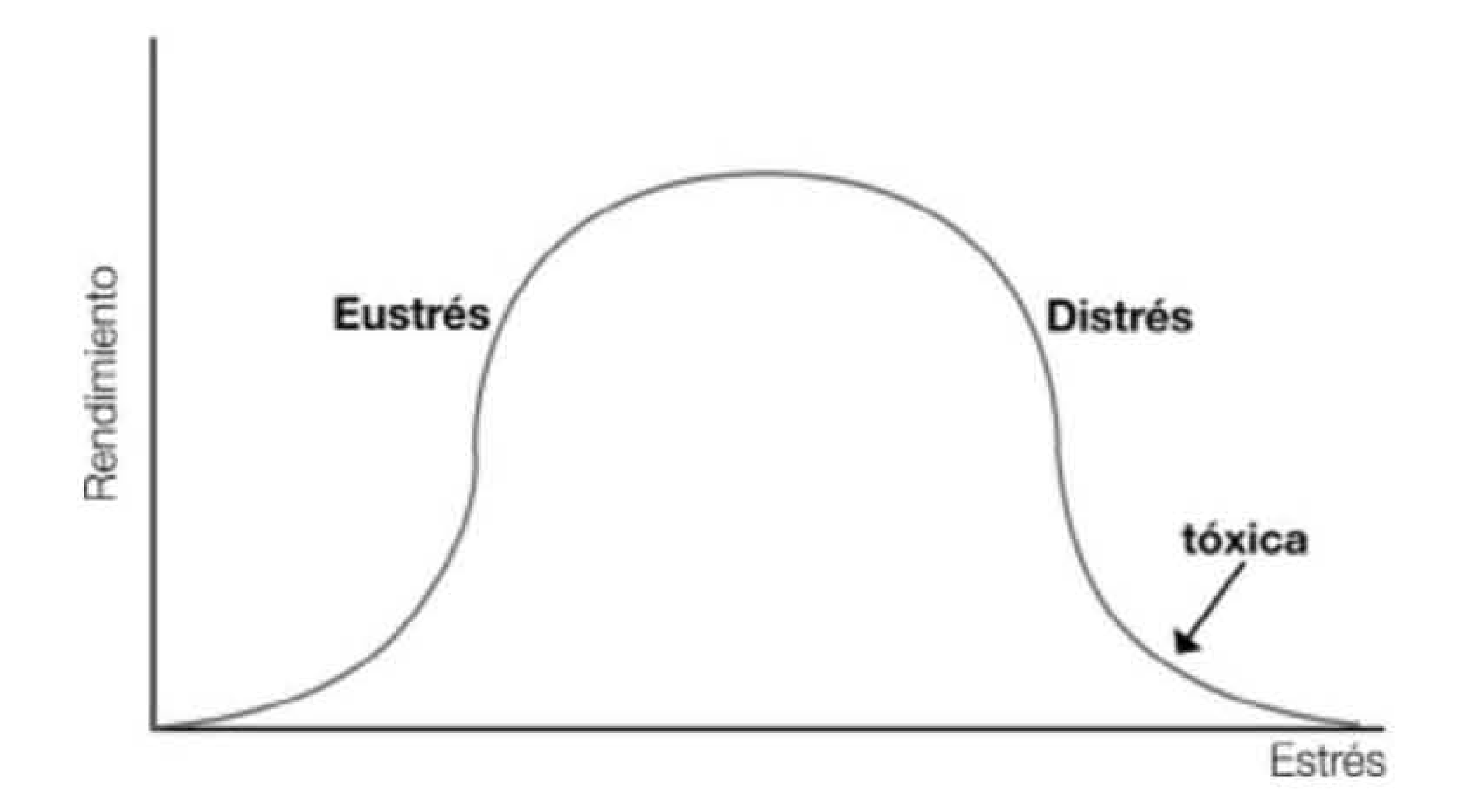
Conflicto y estrés

El estrés es un maravilloso mecanismo de supervivencia. Ante un acontecimiento que supone una amenaza, se pone en marcha un proceso de alarma que activa todos los recursos del individuo. La intención es aumentar su rendimiento, sobre todo en lo físico, que es donde se suponía el problema hace miles de años.

De los tres cerebros que tenemos (véase más adelante, en la sección de inteligencia emocional) es el tallo encefálico[2] el que se ocupa de la supervivencia en el sentido físico. A nivel práctico, proporciona al individuo un fabuloso cóctel de hormonas que le facilitan las dos salidas posibles: luchar o huir. Para ello ha enviado sangre, nutrientes, oxígeno y demás a los músculos largos, los que se encargan de la lucha o la huida, pero los retira de todo lo que se ocupa del plazo medio y largo: estómago, aparato sexual y, sobre todo, del cerebro, que con solo el 2% de la masa corporal precisa el 25% del oxígeno y la glucosa que consumimos.

Todo ello es positivo, incluso hoy. Según crece el estrés, el cuerpo entra en una situación de alerta: es donde se encuentra un deportista que se dispone a iniciar, por ejemplo, una competición o un partido. El estrés (un ***eustrés***, estrés bueno) le permite aumentar su rendimiento físico.

Terminado el esfuerzo, el cuerpo se relaja, desaparece el estrés y no hay ningún tipo de perjuicio. El cóctel hormonal va desapareciendo lentamente,



Lógicamente, el rendimiento que ha aumentado con el estrés es el físico.

Lo malo es que hoy, al tropezar en la vida con personas conflictivas, el estrés también aparece cuando una persona percibe una situación o acontecimiento como algo que desborda sus recursos. Y en este caso el estrés ya no nos ayuda. El rendimiento físico no nos sirve de nada. Pegar a un jefe, a un familiar o a un amigo no está bien visto, aunque a veces nos serviría para desfogar nuestra frustración. Y huir de él, menos[3].

Pero lo grave es que, a la vez, el cerebro se queda sin la sangre que necesitaría para pensar, para establecer una estrategia–el cerebro cognitivo–o para manejar adecuadamente sus emociones–el cerebro emocional–, con lo que estamos en la peor de las situaciones para manejar el conflicto.

La consecuencia es que la víctima del estrés puede presentar reacciones negativas y defensivas, que no le favorecen. El debate ante un conflicto no supone oposición de ideas o argumentos, sino de egos. No se discute en el cerebro cognitivo–el córtex–sino en el ce-

rebro emocional–el límbico–. A causa de la persona conflictiva sube el estrés de la víctima. Y puede llegar a un punto en que el distrés, de consecuencias negativas, la lleve a una situación claramente tóxica. Y la llamamos tóxica porque produce en el cuerpo los mismos síntomas que un veneno, porque el estrés retira los recursos energéticos de la memoria–del intelecto, en suma–y los transfiere a los sentidos.

La consecuencia es que, cuando los niveles de distrés son elevados, es lógico mos más errores, nos resulta difícil concentrarnos, nos distraemos más y tenemos fallos de memoria. En resumen: perdemos las habilidades intelectuales más necesarias, entre ellas la facilidad para procesar la información.

Así que lo único aconsejable es aprender a capear la situación tóxica, a pesar de sus consecuencias, que pueden ser:

- Sentirse molesto, frustrado.
- Ponerse a la defensiva, buscar excusas para opiniones o acciones.
- Transformar la frustración en ira.
- Cerrarse en banda en torno a un punto de vista.
- Caer en el secuestro emocional, es decir, cometer acciones irracionales de las que luego se arrepiente uno.

Sin contar con los mil y un síntomas que provoca el distrés tóxico y que estarán dificultando el comportamiento de la víctima.

La reacción más frecuente cuando nos encontramos sometidos a una reacción de estrés es la ansiedad.

Cuando el estrés es tan frecuente que se vuelve crónico, ocasiona problemas. No nos ayudaba más que en lo físico, pero nos ocasiona problemas en todos los cerebros y en el comportamiento global. Su-

pone una reacción compleja a nivel **orgánico**, **emocional**, **cognitivo** y **social**.

En lo **orgánico** pueden aparecer:

- Tensión muscular.
- Problemas cardiovasculares–que pueden llegar al infarto.
- Dolores de cabeza, espalda, cuello… • Desórdenes gastrointestinales–que pueden llegar a la úlcera.
- Trastornos en el sueño.
- Falta de apetito.
- Disminución del deseo sexual.
- ...

Y se envejece más deprisa.

Todo cuanto se refiere a la capacidad **emocional** queda afectado. Se pierde empatía. Hay sentimientos de:

- Depresión
- Ansiedad
- Agresividad
- …

En lo **mental o cognitivo** hay:

- Dificultad para concentrarse.
- Dificultad para tomar decisiones.
- Dificultad para resolver problemas.
- Bloqueos mentales.

El estrés compromete seriamente la capacidad intelectual de una persona. Le provoca lo que se llama el «efecto túnel»: se ve solo un

tipo de cosas, en un solo sentido, el de la preocupación. La hace menos inteligente, más simple, más rígida, más superficial, y menos capaz para asumir responsabilidades. En lo referente al **comportamiento**, es habitual encontrar:

- Aumento del consumo de alcohol, tabaco y demás drogas.
- Abuso de fármacos sedantes y para dormir.
- Estallidos emocionales.

Y, por supuesto, una clara disminución de rendimiento, tanto en lo laboral como en todos los sentidos. Además de la dificultad de relacionarse con los demás.

Si te relacionas con una persona difícil, intenta no tomarte su actitud como algo personal. No te ataca, posiblemente ataca al mundo.

Piensa racionalmente. ¿Cuál debería ser tu forma de actuar? Estallando y entablando una batalla verbal no vas a conseguir nada, lo único que haces es ponerte a la altura de la persona conflictiva.

Elige el modo para reaccionar ante la gente. Si comprendes las opciones que tienes y aprendes a reconocer la mejor y la más apropiada en cada caso, podrás incrementar tus puntos fuertes y aprenderás a no dejarte arrastrar a respuestas inadecuadas.

Puede que a veces debas mostrar tu ira. La ira es una emoción natural y con frecuencia justificada, y no hay nada de malo en ella; lo que importa es el uso que haces de la misma y cómo la expresas. Una cosa es estallar en un ataque de rabia, reaccionando fuera de sí, y terminando por arrepentirte, y otra muy distinta decir a la otra persona, con firmeza y con control: «Estoy furioso porque...».

Interpretar

Las personas conflictivas están habituadas a atacar. Es, quizá, su forma de sentirse importantes: hacerte caer en su trampa. No es realmente a ti a quien atacan: su actitud sería la misma con cualquier otra persona. Pero está en ti responder de un modo u otro. Si te enfadas y te frustras acabaras decepcionado contigo mismo. El secuestro emocional es la peor salida. Lo mejor es pensar antes de reaccionar, y elaborar una estrategia.

> Un conocido actor de Hollywood estaba al borde de abandonar el rodaje de una película, harto de los continuos gritos del director.
>
> Un colega suyo le dio un consejo: «Yo estaba como tú, pero cuando me gritaba, yo me arrellanaba en mi sillón y pensaba que los gritos pasaban sobre mí, dirigidos al infinito».
>
> El actor siguió el consejo y pudo terminar su película tranquilamente.

La cuestión es muy simple: puede haber mucha gente dispuesta a fastidiarte la vida. ¿A ti qué te interesa? Supongo que sacar de cada situación el mejor provecho posible, que, en general, no será el de enfadarte. Por lo tanto, no te lo tomes como algo personal. El problema es de la persona conflictiva, no tuyo. Ya sabes el viejo consejo español: no ofende quien quiere, sino quien puede.

Y vivirás mucho mejor.

Aprender a manejar a las personas conflictivas es una forma estupenda de mejorar.

2

¿Por qué una persona es conflictiva?

La envidia y los celos están en sintonía con dos de las condiciones más elementales del ser humano: la envidia está conectada con el no tener; los celos están conectados con el tener.

La envidia

La envidia es, según el diccionario:

- Tristeza o pesar del bien ajeno.
- Emulación, deseo de algo que no se posee.

La envidia está conectada con el no tener. Es un sentimiento personal, aunque acaba involucrando a dos personas, y sus consecuencias a muchas más.

Se origina durante las primeras semanas de vida del niño. Es una respuesta a la dependencia total del niño respecto a la madre. La necesita para satisfacer todas sus necesidades. Esto se manifiesta con pataletas. Se hace necesario calmar esas rabietas con explicaciones y enseñándole a dar, para que vaya aprendiendo a tolerar sus frustraciones. Así aprenderá a valorar sus propias cualidades y a madurar.

Pero en la primera relación del bebé con la madre se introduce inevitablemente un elemento de frustración, porque aun en el caso de que se sienta satisfactoriamente alimentado, ello no reemplaza la unidad prenatal con la madre.

La frustración e indefensión que el niño hambriento experimenta son las raíces de la envidia. Si al niño que ha pasado por episodios de envidia constante, nadie de su entorno le va calmando esta ansiedad, crecerá con sentimientos de frustración y de vacío y será un adulto envidioso contaminado por el rencor a los éxitos ajenos.

La persona envidiosa quiere algo que le pertenece a otra persona. Tampoco quiere que la otra persona lo tenga. El objeto de la envidia puede ser la pareja de la otra persona, un rasgo deseable como la inteligencia o la belleza, un bien, una posesión, una buena relación, la popularidad, el éxito...

La envidia es un tipo de comportamiento que la persona trata de ocultar ante los demás, por su carácter indecente. No solo por lo que del otro se piensa y se dice, ha de ocultársela a sí misma para eludir lo que tiene de mezquino. Lo peor de la envidia es que suele engendrarse en las almas de aquellos que nos son más amigos, incluso familiares, y que resultan más nocivos, más tóxicos, que los enemigos declarados. Es frecuente entre hermanos, por ejemplo, y en su gestación los padres tienen un papel no desdeñable, al potenciarla o al reprimirla.

La envidia nace de la falta de autoestima, del sentimiento de culpa del envidioso. Quizá nuestra educación tiene una parte en ello. Si nos sentimos mal con nosotros mismos, es un alivio hacer que los otros también estén mal. De ahí no hay más que un paso a criticarlos, a poner énfasis en sus debilidades, en sus defectos o, si es necesario, a inventarlos.

La envidia tiene dos facetas: por una parte es la tristeza por el bien ajeno, por los bienes materiales, la suerte, la inteligencia o cualquier otra circunstancia. El envidioso se apesadumbra, su rostro palidece, se pone verde, dice el tópico[4], por la envidia que transforma y hace odioso al que la sufre. Por otra parte, la acción del envidioso consigue a veces, con sus manejos, con sus mentiras, con su difamación, hacer odioso al envidiado a los ojos de otras personas. Cuando vemos totalmente rayada la pintura de un automóvil nuevo, es un acto de envidia.

Esa es la causa de que algunas personas que se pretenden queridas o amigas se enfaden con nosotros, nos ataquen, nos hieran, nos vigilen, nos amarguen la vida. A veces intentan dañarnos con frases sarcásticas o respuestas que desaniman.

¿De verdad se alegran de nuestro éxito, de nuestra felicidad?

La envidia ataca lo más noble para rebajarlo, para que los otros no lo admiren. ¿Cómo lo consigue el envidioso? Negándole valor. Inventándole defectos. Mirándole torcidamente. Privando al envidiado de aquello por lo que precisamente se le admira. No se envidia a quien se considera inferior.

La envidia revela una dependencia de carácter unidireccional, del envidioso hacia el envidiado. El envidioso necesita del envidiado de manera fundamental, porque, a través de una crítica aparentemente objetiva, se le hace posible creerse mejor que el envidiado, tanto ante sí mismo como ante los demás.

Los celos

Según el diccionario, **Celo**: Recelo que uno siente de que algo que tiene o pretende tener llegue a poseerlo otra persona.

Los celos se originan primordialmente en las experiencias emocionales que los niños tienen durante la etapa edípica, alrededor de los tres años de edad.

Por ceñirnos a nuestro país, más de una mujer–y a veces algún hombre–es asesinada cada semana por un motivo: los celos.

Los celos sentimentales han producido dolor y tragedias a lo largo de la historia: odios, agresiones, asesinatos, suicidios. Son un problema que se presenta en una tercera parte de todas las parejas que acuden a solicitar una terapia conyugal.

Se relacionan principalmente con un amor que el individuo siente que le corresponde, que le acaba de dar sentido a su vida. Cuando nos enamoramos y recibimos amor en recompensa, las inseguridades y miedos que teníamos parecen desvanecerse. Somos amados a pesar de nuestras debilidades e imperfecciones. Nos sentimos seguros. Pero cuando este amor ha sido o está a punto de serle arrebatado, las inseguridades y los miedos que creíamos desaparecidos para siempre retornan con toda su fuerza.

Los celos están conectados con el tener, con algo que se tiene y que se teme perder. El celoso está respondiendo a lo que percibe como una amenaza que una tercera persona–que quizá solo existe en su imaginación–representa para una relación que él considera valiosa.

Mientras que la envidia tiene un origen personal, los celos implican, por lo general, a tres personas. Todo el mundo siente celos en algún momento de su vida.

Para la psicóloga estadounidense **Lillian Glass**, «los celos son la raíz de toda toxicidad en las relaciones humanas». No es una figura retórica: son tóxicos porque, igual que cualquier veneno, pueden hacerte enfermar.

Están en el origen de los vínculos dañinos. Es muy humano necesitar que nos quieran, pero pretender que el amor de los demás sea eterno y se nos entregue en exclusiva supone un vínculo dañino, que en ocasiones es capaz de llegar al asesinato de la persona ¿amada?

Es preciso hacer una distinción entre los celos normales y los anormales, por el efecto que tienen ambos sobre las relaciones en una pareja. Los celos normales son una actitud defensiva que puede acabar salvando un matrimonio; los anormales son una obsesión de carácter destructivo que acaba dañando a las personas y sus relaciones mutuas. Posiblemente se trata de la frustración de personas que se sienten en competencia con nosotros. Esta es la causa de la tantas veces criticada preguntita: «¿a quién quieres más, a papá o a mamá?».

Estos celos se dan, sobre todo, en la propia familia, pero su espectro es muy amplio: abundan entre los hermanos, en la empresa, entre los amigos…

En la propia familia suponen un auténtico problema. He oído que la Nochebuena es la noche «de los cuñados», probablemente porque hay que soportar, a la fuerza, a personas que, en otras ocasiones, conseguimos eludir. Pero cuando la convivencia es forzada porque se vive en el mismo lugar, las personas tóxicas pueden plantear un verdadero problema psicológico.Algo parecido ocurre si están en el trabajo: los continuos conflictos pueden poner en riesgo nuestro rendimiento y por tanto nuestra continuidad laboral.

Hay gente que supone un riesgo para nuestra salud: afecta a nuestros tres cerebros–el cognitivo o mental, el emocional y el físico o tallo encefálico–, es decir, suponen un serio peligro para nosotros.

Tenemos dos opciones, si no tenemos más remedio que coincidir con esas personas tóxicas: o nos alejamos de ellas o las controlamos. Una persona que nos amarga la vida, que no nos apoya, que no nos deja crecer, que no se alegra con nuestros éxitos y que nos hace difícil ser más felices, resulta una persona tóxica para nuestra vida.

En los celos sentimentales se experimentan muchas de las emociones asociadas con los celos: envidia, ira, traición, rivalidad, miedo a resultar excluido y finalmente a la pérdida. Pero a veces el sexo apasionado puede depender de la excitación afectiva. Los celos, como bien sabemos, pueden ser sumamente excitantes en el plano afectivo y favorecer la relación de la pareja. Es decir: los celos pueden apuntar a proteger las relaciones, porque nos enseñan a no dar por descontado el amor y la fidelidad del otro, nos aseguran que seguimos valorando a nuestra pareja de alguna manera, son un signo de amor, de esperanza de que esa relación se mantendrá intacta. En los celos aparece una influencia cierta de la cultura dominante.

> Un oficial de la Marina sabía que su mujer lo traicionaba en secreto. Lo soportaba dignamente, durante años. Pero un día los descubrió, y «se vio forzado a matarlos». Había soportado el hecho oculto, pero no que se descubriera públicamente.

Tendemos a mostrarnos más comprensivos con la gente que consuma su venganza motivada por los celos que con la que comete crímenes a sangre fría. Hay como una cierta identificación con el amante traicionado. Una zarzuela canta:

> «Por sus malas acciones le partí el corazón,
> porque el mío partío me dejó su traición.»

y todavía se queja el cantante de que:

«En la cárcel de villa hoy me van a encerrar
pues los jueces castigan el delito de amar.»

Nuestra cultura hoy sería mucho menos comprensiva que en el siglo xx, pero la crónica de sucesos demuestra que sigue habiendo muchas personas con la mentalidad de «la maté porque era mía».

Claro que todo parte de una concepción patrimonial de la mujer, como objeto personal. Lo refleja la vieja canción que recuperó Falla, *El paño moruno*:

Al paño fino, en la tienda,
una mancha le cayó;
por menos precio se vende,
porque perdió su valor.

Ya se sabe: mujer que no es virgen…

3
Qué nos hace vulnerables?

Sentirse culpable

Esta sensación tuya de sentirte culpable por cualquier cosa es un filón inagotable para que las personas conflictivas jueguen contigo.

El sentimiento de culpa es una de las emociones más destructivas, y la mayoría de las personas la experimentamos en mayor o menor grado, tanto si es por algo que hemos hecho como por algo que no hemos sido capaces de hacer. No es un sentimiento agradable, por eso cuando alguien nos pide algo que no queremos hacer, dudamos antes de negarnos porque tememos volver a experimentar ese terrible sentimiento. El judaísmo, y como consecuencia el cristianismo y el islamismo, nos han transmitido un hábito social peligroso: la culpa. La cultura judía está impregnada de sentimiento de culpa. Un ejemplo viviente es el personaje que siempre representa **Woody Allen**. Me temo que nos lo han contagiado a todas las religiones monoteístas, que llamamos «del libro»: Tora, Corán y Biblia, y a todas las culturas que venimos de ellas.

¿Te ha ocurrido alguna vez que se te caiga algo al suelo y reacciones, estando solo, diciendo: qué tonto soy?

Quizá valga la pena analizar qué es lo que nos hace sentirnos culpables y por qué tiene ese efecto sobre nosotros. La predisposición a sentirnos culpables se originada sin duda en la infancia. La genera-

ron, con la mejor intención, padres o profesores que nos hacían sentirnos culpables por cada falta, por pequeña que fuera.

En nuestra educación infantil la culpa está omnipresente. De pequeños nos repiten una y otra vez que somos malos: cuando no obedecemos, cuando no somos como desean los mayores...



No es cierto: somos, simplemente, curiosos. Ávidos de descubrirlo todo. De averiguar las cosas. Somos el I+D de nuestra especie. Estamos investigando nuestro cuerpo, recién descubierto, cuando con poco más de un año nos estamos tocando, y se nos reprime con un «cochino, eso no se toca». Ya te sientes culpable de algo.

Si estamos cazando moscas en el «cole», estamos investigando–sin maldad, pero cruelmente–qué ocurre cuando a la mosca se le quita una o dos patas, o un ala. Si acaso hay un culpable, es el «profe», que nos está aburriendo. Con la pobre mosca solo tenemos inconsciencia.

Y cuando en la pubertad llegamos a descubrir el sexo… más culpa. No ya por hacer, sino, simplemente, por sentir, por pensar. Por

sentir cosas tan naturales como maravillosas. «Pecados de pensamiento», nos amonestan.

Es seguro que hemos cometido errores en el pasado, como todo el mundo. Todos podemos recordar acciones que desearíamos no haber hecho o palabras que preferiríamos no haber pronunciado. Pero recordar los errores del pasado solo es útil cuando aprendemos de ellos. Volver la vista atrás para incrementar el sentimiento de culpa solo supone un derroche de energía.

En la búsqueda de un ideal de perfección, nos han puesto el listón tan alto que estamos muy próximos a sentirnos culpables por todo. Esa interiorización de «estar mal» hace que nos sintamos culpables cuando algo nos sale torcido, cuando no cumplimos las expectativas de los demás. Simplemente, cuando no damos la talla.

En esa primera experiencia infantil se comprueba que uno no es amado por lo que es, sino por lo que se espera que llegue a ser. En mayor o menor medida, todos somos víctimas de ese amor negativo, un amor que pone condiciones para ofrecerse. «Si no me das lo que quiero»… El amor condicional es propio de la persona que se siente indigna de ser amada, que ha sentido que sus padres no lo reconocieron como quien era realmente, sino que se dedicaron a educarlo como quien debía ser, y a exigirle que lo fuera.

Desde ahí, la persona se desconecta de su propio ser y empieza a trabajar –desde muy pequeña–, para satisfacer las expectativas de los padres. O en caso contrario, si sufrió mucho en la infancia, para rebelarse y ser lo opuesto a aquello que se esperaba de ella. Esta es una de las causas por la que podemos ser conflictivos o sufrirlo de otras personas.

Hay quien piensa que ya vamos siendo educados de

forma diferente. No todos. En un seminario reciente, una madre joven, moderna y aparentemente progresista nos confesaba:

—Yo sigo educando a mi hijo de siete años en el miedo al infierno. Y no sabéis lo bien que me va.

Por supuesto, la pusimos a parir. Pero debe de haber mucha gente con ideas parecidas.

Esta vivencia genera una paradoja emocional: «soy digno de amor en tanto no sea quien soy, sino lo que los demás esperan de mí».

Tal condición queda grabada en el plano emocional y hace que, en nombre del amor, las personas se sometan a los demás, acepten chantajes para ser amadas y se dejen manipular. Luego, también ellas, aprenden a su vez a manipular a los demás.

De esta forma somos entrenados en vivir inadecuadamente. Ese modelo de paternidad está aprendido de los propios padres. Se transmite de generación en generación. Es la cultura extensa de una sociedad.

Cuando la persona recupera ciertos derechos, como el de enojarse por aquellas cosas que le hicieron daño, recupera el derecho a autoafirmarse en la vida. La rabia es una emoción muy saludable para los seres humanos en tanto que ayuda a avanzar, a despegar. La grabación que produce el rechazo del propio ser está en el plano emocional, y suele ser inconsciente. Y esta programación es duradera, salvo que hagamos un serio esfuerzo posterior.

La verdad es que solo debemos sentirnos culpables cuando vulneramos,deliberadamente, un principio ético, cuando hacemos algo mal a sabiendas.Pero no cuando se ha dicho que no a una petición

poco razonable, cuando algo sale mal, aunque hayamos puesto todo nuestro empeño en que salga bien. O cuando no satisfacemos las expectativas de nuestro jefe, nuestro equipo, nuestros clientes, nuestra familia, nuestra pareja o nuestros hijos, o cuando, sencillamente, no cubrimos las exigencias de una persona conflictiva, que lo utiliza precisamente para eso, para hacer que nos sintamos culpables y poder manipularnos. Cosa más frecuente de lo que parece.

Si deseas recuperar la libertad de acción y poner fin a la manipulación de los demás, bueno será que tengas en cuenta la necesidad de asertividad

Pero puede que el sentimiento de culpa se deba a las palabras de otra persona, lo cual es aún más peligroso. Algunas personas, especialmente las conflictivas, se sienten especialmente bien culpando de todo a los demás.De sus problemas, de que ocurra, o no, esto o lo otro…

«Cuando llegas tarde no puedo dormir.» «Cuando discuto contigo me duele la cabeza.» «Mi hijo me hace enfadar constantemente.» Todas ellas son formas que utilizan personas conflictivas de culparte de su insomnio,su dolor de cabeza o sus enfados. ¿Por qué aceptamos automáticamente que la opinión de la otra persona es la correcta? Unos y otros son consecuencia de su comportamiento, y no males inducidos por tu conducta,por tu culpa. «Cuando llegas tarde puedo dormir o no: es mi libertad», y culparte no lo resuelve.

El sentimiento de culpa es lógico solo cuando vulneras deliberadamente tus principios éticos. Cuando no sea así, replantea la situación y rechaza la culpa. Te costará al principio, pero solo así te podrás generar un hábito nuevo y saludable: librarte de culpas que no son tuyas, porque de otro modo estamos siempre dependiendo de los caprichos de gente dispuesta a abusar de nuestra buena fe.

No sabemos decir que NO cuando pensamos que debemos hacerlo

Lo más importante que aprendí a hacer después de los cuarenta fue a decir no cuando era no.

Gabriel García Márquez

Hay pocas personas–una de cada siete–que sean capaces de decir que no cuando un conocido les pide algo. Se suele buscar una razón para negarse. Ya sé que las cosas van cambiando mucho, felizmente, en las nuevas generaciones. Pero los que somos adultos estamos programados hace tiempo.

Nuestra inteligencia emocional la comienzan a moldear en nuestra infancia quienes nos rodean: familia, escuela y, luego, amigos.

La autoestima aparece desde que nacemos: el niño reclama nutrición, afecto y cuidados de todo tipo. Vive pendiente de obtenerlos. Necesita sentirse querido y aceptado.

En un principio, el afecto solo lo recibe a través del contacto físico y de la satisfacción de sus necesidades básicas, pero en cuanto la relación se complementa con la palabra, la manera de comprobar el grado de afecto que le tienen es a través de los comentarios halagadores o desdeñosos que recibe de quienes lo rodean. Las alabanzas o las críticas se convierten en la medida del valor que le conceden los demás, pero los halagos suelen llegar cuando responde positivamente a las expectativas, no necesariamente generosas y realistas, que los demás mantienen sobre él.

Si las exigencias familiares, por ejemplo, son altas–«Has sido

solo el tercero, y tú tienes capacidad para más, si te esfuerzas»–, es fácil que la autoestima se vea perjudicada por el sentimiento de frustración al no alcanzar lo que sus mayores esperaban de él. La sensación es: «No me quieren porque no valgo». Y el adolescente no tiene fácil discernir que esa presunta deficiencia de valor no se apoya en datos o hechos reales y objetivos, sino en su percepción subjetiva de pérdida de afecto de los seres queridos.

Eso abona el terreno para que, al pasar los años, el niño pase a convertirse en un adulto con opiniones pesimistas acerca de su verdadera valía, de que no es lo bastante bueno, de que otros son mejores. Si nuestra autoestima es baja seremos excesivamente vulnerables a las críticas o simples comentarios de los demás, seremos un filón para las personas conflictivas. Trataremos de disimular nuestros fallos para no incurrir en ellos, y seremos también excesivamente críticos con los colegas, como compensación, como defensa inconsciente de un «y tú más». A su vez existe un riesgo de que nos volvamos tóxicos.

Esta falta de autoestima hace que tengamos una necesidad excesiva de complacer a los demás, de buscar su aprobación. ¿Es malo complacer a los demás? Por supuesto que no, con tal de que ello no nos desvíe de lo que es nuestro deber o nuestro interés. Pero cuando la necesidad de complacer es mayor, inconscientemente, de lo que nos conviene, corremos un riesgo: abandonar nuestros intereses, nuestras propias responsabilidades, para atender a las de los otros, sobre todo si es gente manipuladora. Lo que no solo no es bueno, sino que ni siquiera resulta ético, aunque lo vistamos con el disfraz de la generosidad. En todo caso, esa generosidad estaría en dar voluntariamente, y no en ser incapaces de negarnos a que nos arrebaten algo.

Lamentablemente, este comportamiento tiene otra consecuencia no grata: lejos de generarnos aprecio, nos acaba restando el respeto de los otros. Nos convierte en sujetos fácilmente manipulables, y los demás lo perciben, aunque sea inconscientemente.

Recientemente, Isabel, una brillante directiva próxima a la cuarentena, me confesaba sus dificultades en este terreno. Como es habitual, racionalizaba su comportamiento:

—No puedo decir que no a mi jefe. Me jugaría el bonus de fin de año, posibilidades de ascenso, la evaluación de rendimiento, su opinión sobre mí...

—¿Y a tus compañeros? —le pregunté.

—Tampoco debo, porque pensarán que soy una colega egoísta, una mala compañera.

—¿Y qué responderías a una proposición sexual no deseada de uno de ellos? —insistí.

—¡Que no, por supuesto! —respondió de inmediato, casi ofendida.

—Pero te jugarías el bonus de fin de año, tus posibilidades de ascenso, la evaluación de rendimiento... —le recordé.

—Pero es que esa es mi libertad personal.

—Claro que sí —le concedí—, pero la otra también. La diferencia es que, en ese terreno, estás programada desde tu infancia para defenderte. Y en el otro, en todo caso, para ceder. Tu miedo inconsciente es «si digo que no, no me van a querer». Aunque ese miedo tratas de racionalizarlo bajo expresiones más maduras

y «razonables».

Si quieres defenderte de las personas conflictivas necesitas utilizar la palabra mágica: **NO**.

Según enseña la programación neurolingüística, el cerebro procesa mal la negación. Lo negativo está en el lenguaje, pero no en nuestra experiencia.

Pero decir que no a algo supone decir que sí a otra cosa. Y ese precisamente debería ser nuestro objetivo: elegir. Elegir siempre lo mejor para nosotros, para nuestra empresa.

Ya he dicho que un 85% de los directivos tiene problemas para decir que no cuando piensa que debe hacerlo. Y esto es común, al menos, a todo lo que consideramos el mundo latino[5]. Por eso se publican continuamente libros de autoayuda. Nos cuesta negarnos a una petición un tanto abusiva de un jefe, de un colaborador, de un cliente, de la esposa o de un hijo.

En realidad, nunca debemos decir no, porque el cerebro procesa mal la negación. Recientes experimentos han demostrado que una frase en negativo es un 48% más difícil de comprender, dando la razón a la programación neurolingüística, que establece que el cerebro no procesa el no. Pero decir que no a algo supone decir que sí a otra cosa. Y ese precisamente es nuestro objetivo: elegir. Elegir siempre lo mejor. Pero elegirlo nosotros, sin ceder a presiones externas. Eso no es egoísmo: es libertad personal.

Por supuesto, decir que no no supone tener que emplear una frase negativa: siempre podemos expresarlo en positivo. Si alguien nos solicita algo que no deseamos conceder, cabe responder algo como: «me encantaría, en cuanto pueda»… Y si estamos dispuestos a concederlo, pero más tarde: «En un par de días te lo haré; en este mo-

mento estoy ocupado en otra cosa». Pero lo importante es la actitud: sentirse bien, con la seguridad interna de que estamos haciendo lo que debemos. Y de que es la mejor forma de lograr el respeto y el afecto de los demás.

La educación recibida

Los que ahora estamos trabajando hemos sido ¿educados? mayoritariamente bajo esa amenaza de nuestros seres queridos. Pienso que la consecuencia frecuente es que seguimos actuando a nivel inconsciente, bajo el temor a esa amenaza: perder el afecto de los demás.

> He podido comprobar recientemente el uso de este modelo en un par de ocasiones. En ambos casos eran padres jóvenes, modernos, bien trajeados. El hijo se resistía a ir a clase. Y el padre, en un caso, la madre en el otro, le amonestaban: «Si no obedeces, ni tu madre ni yo te vamos a querer». Ante esa amenaza, un adulto rompería a reír, pero para un crío de seis o siete años es una amenaza terrible que le convence de que «si no obedezco, no me quieren».

La consecuencia de esa amenaza es una baja autoestima. Es un problema muy extendido en todo nuestro entorno a juzgar por lo mucho que se publica sobre el tema. Esa baja autoestima está favorecida por la frecuenmentirosos. Se destacan nuestros defectos–«para corregirlos, claro»–y no se ponderan nuestras capacidades.

La falta de autoestima proviene de una creencia limitadora acerca de nuestra propia identidad. Y tiene consecuencias importantes en nuestro modo de vivir.

Aunque estén llenas de buena voluntad, la familia y la escuela nos han *programado*–es normal–de acuerdo con sus conocimientos, con una visión de corto plazo, decíamos, para ser niños buenos. Y cabría añadir a esto un cierto y justificado matiz defensivo. Un niño es un peligro. Su curiosidad y su sed de descubrimiento, junto a su inexperiencia, lo convierten en un buscador de situaciones de riesgo, a veces, incluso, para su vida, y siempre para el sueño, la tranquilidad y la economía de sus padres.

La autoestima aparece desde que nacemos; el niño reclama afecto, nutrición y cuidados de todo tipo. Vive pendiente de obtenerlos. Necesita sentirse querido y aceptado. En un principio el afecto solo lo recibe a través del contacto físico. Pero en cuanto la relación se complementa con la palabra, la manera de comprobar el grado de afecto que le tienen es a través de los comentarios halagadores o desdeñosos que recibe de quienes lo rodean. Las alabanzas o las críticas se convierten en la medida del valor que le conceden los demás. Pero los halagos suelen llegar cuando responde positivamente a las expectativas, no necesariamente realistas y generosas, que los demás mantienen sobre él.

Al pasar los años, eso abona el terreno para que el niño pase a convertirse en un adulto con dudas, con opiniones pesimistas acerca de su verdadera valía. Si nuestra autoestima es baja seremos excesivamente vulnerables a las críticas o simples comentarios de los demás. Trataremos de disimular nuestros fallos, para no incurrir en ellos. Y como compensación, seremos también excesivamente críticos con los colegas, como defensa inconsciente de un «y tú más».

La consecuencia de esta falta de autoestima es que tengamos una necesidad excesiva de complacer a los demás, de buscar su aprobación.

¿Es malo complacer a los demás? Por supuesto que no. Pero cuando la necesidad es mayor, inconscientemente, de lo que nos conviene, corremos un riesgo: abandonar nuestros intereses, nuestras propias responsabilidades, para atender a las de los otros. Lo que no solo no es bueno, sino que ni siquiera resulta ético aunque lo vistamos con el disfraz de la generosidad. En todo caso, esa generosidad estaría en dar voluntariamente, y no en ser incapaces de negarnos a que nos arrebaten algo.

Todos queremos agradar a los demás y ganarnos su aprecio, pero es mucho más probable que lo consigamos si somos sinceros y directos con ellos. ¿Cómo te sientes si ganas su aprecio cediendo?

Este comportamiento tiene otra consecuencia, lamentablemente no grata: lejos de generarnos aprecio, nos acaba restando el respeto de los otros.

Nos convierte en sujetos fácilmente manipulables. Y los demás lo perciben. Dar una buena excusa te saca del apuro. Lo malo es que luego hace que te sientas mezquino y cobarde.

Imagina que te piden en tu empresa que te quedes a deshora para terminar un asunto. Si buscas una excusa–«tengo que ir al aeropuerto a buscar a mi cuñada»–estás perdido, les estás poniendo en bandeja la ocasión de ser tu juez, y buscarte las vueltas: «no importa, llama por el móvil y di que cojan un taxi», o «pídele a tu hermana que vaya en tu lugar». Si realmente no deseas ir–estamos hablando de que es tu tiempo libre, al que tienes derecho, y que el asunto no te parece grave para la empresa–di, simplemente: «lo siento, esta tarde tengo otro plan». Ni mientes, ni pones excusas. Es más importante conseguir el propio aprecio siendo asertivo. Siempre tienes derecho a decir no, y a poder hacerlo sin sentirte culpable.

El niño es un ser totalmente libre, en lo bueno y en lo malo, hasta que interviene la educación. Como norma general, se nos combate la soberbia–lo que es totalmente adecuado–, con una insistencia importante en inculcarnos humildad–lo que es altamente discutible–. Los que ahora somos adultos hemos sido educados (?) mayoritariamente bajo esa premisa. Veamos lo que dice el diccionario:

> *Humildad*. Virtud que consiste en el conocimiento
> de nuestra bajeza y miseria y en obrar
> conforme a él. / Bajeza de nacimiento. / Sumisión,
> rendimiento. Modestia, timidez.

Que hay que huir de la soberbia, ¿quién lo duda? No hay nada más repulsivo. Claro que se la combate bastante con el desprecio general. Pero que lo bueno sea exactamente lo contrario, es más que discutible. Ya sé que tu sentido común te lleva a pensar que la humildad es otra cosa: simplemente no ser soberbio. Y claro que, en eso, llevas razón.

Jesús, Buda y prácticamente todas las religiones importantes, predicaron la compasión y el amor universal. Pero las raíces del judaísmo en las que se apoyaron luego el cristianismo y el islamismo han sido utilizadas por los poderes públicos–y en cierto sentido, por la escuela y la propia familia–de un modo represor. Hacer que nos sintamos débiles y pecadores ha formado parte importante en nuestra educación, y quizá de nuestra cultura. La razón era para empujarnos a la virtud, pero la verdad es que, con la sana intención de hacernos perfectos–o, al menos, soportables–, de pequeños hemos oído muchos más reproches que alabanzas.

Nos han hecho creer que la humildad es una virtud. Es una idea muy extendida. Lo dicen, incluso, los diccionarios. Es curioso que una idea tan universal esté tan aceptada… y sea falsa, a mi juicio. Ya sé que no te lo parece, pero trataré de convencerte.

¿De verdad te parece eso una virtud? Como dicen ahora los chavales, «no cuela». Santa Teresa, que no era sospechosa[6], decía: «Humildad es andar en verdad». Por supuesto. Y desde luego, si le hubiese gustado la humildad no le hubiese cambiado el nombre.

Se argumenta a veces que lo contrario de un vicio–la soberbia–ha de ser una virtud–la humildad–. No siempre es verdad. Muchas veces es más cierto que la virtud está en el centro: lo contrario a la avaricia no es la largueza sino el despilfarro; lo contrario a un cuerpo obeso no es un cuerpo normal, sino uno esquelético; lo contrario a un gigantismo patológico es un enanismo igualmente patológico. Los extremos son igualmente patológicos.

Se nos ha inculcado durante la infancia la humildad, que en la versión más frecuente no es otra cosa que hipocresía. Cuando se pregunta públicamente a alguien algo tan simple como «¿qué tal conduces?» suelen oírse respuestas como: «mi suegra dice que va tranquila conmigo», o «mi seguro me ha devuelto parte de la prima». Si la pregunta se hubiera referido a otra persona, la respuesta habría sido sincera, directa, del tipo «bien», o «muy bien», si era eso lo que se pensaba.

¿Por qué ese afán de hacernos humildes? Quizá en defensa propia: el humilde es más manejable para la familia, para la escuela, para el país, para todo el mundo.

Ya sé que tú entiendes–ahora–otra cosa por humildad. Por sentido común. Pero recuerda que humildad y humillarse tienen la misma raíz. Seguro que no te gusta que te humillen, que no te gustaría que

te presentaran como «una persona humilde, con padres humildes, que vive en una casa humilde, con un puesto de trabajo humilde, con un coche humilde»…

Pero si rechazo la humildad es por sus consecuencias. La más habitual es una baja autoestima. Es un problema muy extendido en todo nuestro entorno. Esa baja autoestima quizá esté favorecida también por la frecuencia con que se nos critica o se nos dice, de pequeños, que somos malos o mentirosos, o se destacan nuestros defectos y lo poco que se ponderan nuestras capacidades. Todo lo cual ni siquiera es bueno social o laboralmente, porque la persona con baja autoestima es más proclive a la crítica, a destacar–cuando no a inventar–los defectos ajenos, para no sentir tanto el peso de los propios.

Si conectas la tele verás montones de gente criticando con dureza–¿con qué derecho?–lo que hacen o no hacen los *famosetes*. ¿Cómo se atreven a juzgar a los demás? Entiendo que la virtud es la sinceridad, es decir, manifestar, cuando te preguntan, lo que de verdad piensas, como cuando se trata de otro. Lo que, por supuesto, no tiene nada que ver con la pedantería ni con la arrogancia. No se trata de ir presumiendo de lo bien que se hace algo. No se trata de mostrarse superior a nadie. Pero tampoco de fingirse–ni menos aún, de sentirse–inferior. Se trata, tan solo, de ser sinceros y de aceptar que somos, cada uno de nosotros, algo importante, valioso. No más que nadie, pero tampoco menos que nadie, y que por ello merecemos respeto, empezando por el de nosotros mismos.

Sólo respetándote a ti mismo puedes actuar con la asertividad, con la autoridad que mereces, tomando las decisiones oportunas, escuchando a quien haga falta, pero de acuerdo con tus criterios.

Por cierto, la humildad la conoces desde pequeño; la asertividad,

me temo que solo hace cuatro días.

La competitividad

Por una parte, en nuestra cultura reina la competitividad desde la escuela. Eso casa mal con lo de no herir a los demás; no se dice, pero el éxito se busca casi a cualquier precio. Al no respetar demasiado a los demás, tampoco se siente tener derecho a su respeto.

Importada de Estados Unidos, la competitividad es una de nuestras plagas modernas. La creencia en su eficacia nos es inculcada desde nuestra primera infancia por padres y profesores. No se trata de ser bueno, sino de ser el mejor. No es cuestión de sacar buenas notas, sino el mejor puesto posible en la clase. Si solo eres el tercero te pincharán para que seas el segundo o el primero. Felizmente la cosa va cambiando ahora para los pequeños, pero no somos conscientes de hasta qué punto los adultos seguimos reaccionando a los antiguos estímulos.

Más tarde seguimos aprendiendo a través del juego y del deporte. Puedes hacer una lista de decenas de ellos: del parchís al póquer, del *monopoly* a las damas, del fútbol al ajedrez, del atletismo a la natación, todos tienen algo en común: son competitivos. Son lo que llamamos juegos de suma cero[7]: si uno gana es porque otro pierde. No digo que sea malo en sí, pero llega a serlo cuando se convierte en una tragedia que tal equipo de elite pierda una final y quede el segundo en una competición.

La consecuencia lógica es que cada uno de nosotros tiene buenas probabilidades de convertirse en enemigo de los demás, de ser una persona conflictiva para otros.



Competitividad: dos cabezas rotas

Cada noche, concursos, series y películas siguen reforzando la idea y la práctica de la competición. La ficción cinematográfica tiene tres niveles de lucha: el primero, lucha mediante abogados; el segundo, lucha a golpe limpio, y el tercero, lucha a tiros. Pero siempre se trata de derrotar al contrario, que suele ser el malo, o incluso de hacerlo desaparecer. Y el bueno,con el que nos hemos identificado a nivel inconsciente, siempre gana,cosa que no sucede en la vida real. Por eso preferimos las películas.

A nivel personal hay quien se siente infeliz porque su yate tiene quince metros y el de su colega veinte. Cuando lo consiga de veinte metros mirará el de treinta de un vecino. Y así sucesivamente se puede generar una infelicidad consistente y duradera. Y enemistad. Porque la competitividad se centra en el tener, que nunca es suficiente, y no en el ser, que sería lo conveniente, en todo caso.

Por supuesto que al salir al mercado es necesario competir con las otras empresas. Es preciso competir en calidad, en precio, en plazo, en servicio… Y casi se trata más de estar compitiendo permanentemente consigo mismo, en una mejora constante. Cooperar entre empresas competidoras es tan conveniente para ellas que está prohibi-

do, porque no es bueno para el mercado: se llama *cartel.* Y provoca multas de los poderes públicos porque las petroleras, o las eléctricas o las telefónicas, se han puesto de acuerdo–es decir, no han competido, sino que han cooperado–y nos han subido los precios; por cierto, sin mejorar en absoluto la calidad del servicio, cosa que ya no es necesaria.

En las ciudades hay zonas con varios cines. ¿Son competencia? Desde luego, compiten en poner las cintas más taquilleras, incluso en confort.Pero si vas a uno y no encuentras entradas o la película ya ha empezado,¿qué haces? Después de haber conseguido aparcar, te metes en el cine de al lado, aunque no te apetezca tanto. Ya no son competencia, sino involuntarios cooperadores. Si hay dos restaurantes vecinos ocurre otro tanto.Lleno el uno, en lugar de esperar, entras en el otro. ¿No cabría plantearse la cooperación en comprar, por ejemplo, con menos trabajo, doble volumen de existencias y a mejor precio? De hecho, los viejos gremios o las actuales asociaciones empresariales no son sino ejemplos de cooperación.Y lo malo es que la competitividad se da también, y mucho, dentro de la propia empresa. Y no para su beneficio. El director de producción compite con el de marketing y con el financiero porque uno y otros quieren tener más poder o poder sustituir en su día al gran jefe. ¿Resultado? Zancadillas, mal ambiente y pérdidas para la empresa. Organización tóxica para unos y otros.

Pero quedémonos en el terreno personal y veamos las consecuencias de la competitividad a destiempo: enemigos por todas partes. Personas tóxicas en conflicto a las que hay que derrotar.

Nos han dicho que «los hombres no lloran» cuando nos hemos caído, dejándonos la rodilla en carne viva; o «si te gusta un chico, que no se te note», cuando la adolescente empezaba a relacionarse

con el otro sexo. O «los hombres no tienen miedo», cuando tu corta edad y la situación lo hacen propicio. Es decir, estamos programados para ocultar o disimular nuestros sentimientos, y no para expresarlos con la libertad de quien cree tener derecho a ello. Ni para defenderlos contra las personas conflictivas que pretenden abusar de ellos.

Creencias

El hombre es lo que cree.

Chejov

Las creencias son los filtros de nuestra concepción del mundo. Son las ideas que tenemos acerca de cómo son las cosas, cómo funciona nuestra vida, cómo son las relaciones y el mundo en general. Son las fuentes más importantes de nuestra forma de ser y estar en la vida. Rigen el cerebro, hacen posible la acción, el comportamiento y son las fuentes más importantes de motivación. Si juzgamos una cosa como cierta es como si transmitiéramos al cerebro una orden acerca de cómo debe representarse lo que sucede.

Las creencias se constituyen a través de las experiencias personales, grandes o pequeñas, vividas o inventadas, que constituyen la historia personal.

Las fuentes más importantes son los entornos en los que hemos nacido y vivido, especialmente la niñez y la adolescencia.

Estas brújulas nos guían hacia nuestros objetivos y nos inspiran la confianza de que podremos alcanzarlos, si son creencias facilitadoras, o la sensación de que fracasaremos, si son limitadoras.

El sistema de creencias es muy poderoso, nos condiciona la percepción de la realidad: en primer lugar la comunicación interna y, como conse-cuencia, la comunicación con los demás. Forman un sistema autoestabilizante, a través de la interpretación que hacemos de las nuevas experiencias, filtrándolas y aceptando solo lo que «encaja» con las creencias establecidas. Si uno cree en la reencarnación, le parecerá una verdad indiscutible; si no cree, le parecerá lo contrario. En cada caso *creerá* tener razones de peso–cognitivas, desde luego–para pensar una cosa u otra. Si uno cree que el mundo es una jungla, actuará en consecuencia y no percibirá otra realidad diferente. Recuerde que el mapa no es el territorio, sino la percepción que tenemos de él, y las creencias son los filtros más importantes. Por eso las obedecemos de manera imperativa, seamos o no conscientes de ello. Cuando llegamos a conocer nuestro sistema de creencias podemos percibir con mayor claridad qué cosas nos afectan de modo determinante. Este paso importante, constituirnos en observadores de nosotros mismos, nos dará la flexibilidad necesaria para adaptarnos a las circunstancias que se nos presenten.

Una creencia puede resultar facilitadora en determinada situación y limitadora en otra. Por eso es fundamental conocer cuáles son las creencias que nos mueven para lograr nuestros objetivos.

Ejemplo: Tres creencias facilitadoras para nuestra vida:

- *No existen fracasos, solo hay resultados.*
- *Asumo la responsabilidad, pase lo que pase.*
- *Nuestro mayor recurso es la inteligencia.*

Identificando creencias

Las creencias son generalizaciones sobre *causas*, *significados* y *límites* en:

- El entorno en el que nos movemos.
- Las conductas específicas que tenemos.
- Las capacidades que desarrollamos.
- La identidad personal.

Las creencias limitadoras

Las creencias limitadoras que más nos afectan están en el inconsciente, por eso resulta más difícil identificarlas.

Estamos repletos de esas creencias. Una persona de cada siete tiene problemas para decir que no cuando piensa que debe hacerlo: para rechazar un capricho de su hijo, para rehusar acudir a una fiesta que no le interesa, para defenderse de los ladrones del tiempo, para rehusar asistir a una reunión que prevé inútil, para frenar una iniciativa injusta o para cosas más simples, como reclamar algo en un restaurante o una vuelta incorrecta en un taxi. Y esto es común a todo lo que consideramos el mundo desarrollado. ¿La causa? Todo indica que tenemos una baja autoestima.

Se está mejorando mucho. Se escriben montones de libros de autoayuda para paliarlo, pero todavía queda camino por recorrer.

Igualmente perniciosas son otras creencias, como que:

- Es bueno ser perfeccionista.
- Hay que comer lo que te ponen en el plato.
- Se pueden hacer varias cosas a la vez.

- La competitividad siempre es buena.
- Se debe dedicar a una reunión el tiempo que haga falta.
- Hay que atender a las visitas, aunque sean inoportunas.
- No se debe tomar una decisión sin tener toda la información que se necesita.
- …

Y otras, comúnmente aceptadas y que deberemos cambiar si realmente perseguimos ser eficaces y, sobre todo, vivir más felices.

Las creencias limitadoras tienden a ser de una de estas tres clases: el **obje**tivo es:

- **Inalcanzable**, está fuera de nuestras posibilidades.
- **Difícil**, por falta de capacidad para alcanzarlo.
- **Inmerecido**, por algo que fue o no fue hecho.

Obviamente las creencias más importantes son las que se refieren a la identidad. Algunos ejemplos de creencias limitadoras sobre la identidad son:

- *No valgo nada / no tengo arreglo / soy una víctima.*
- *No merezco tener éxito.*
- *Si consigo lo que quiero voy a perder algo.*

El primer paso para recuperar la libertad es reconocer que los sistemas de creencias no son inmutables; los solemos cambiar por la experiencia: después de conocer algo de paleontología podemos abandonar el Creacionismo, después de vivir unos años en Alemania podemos aceptar que los alemanes no son tan cabezas cuadra-

das, podemos modificar las creencias viviendo una situación que las refute.

El gran problema de las personas conflictivas es la incapacidad de cambiar de creencias.

4
¿Cómo evitar ser tan vulnerables?

La comunicación interpersonal

La comunicación es la capacidad que tenemos para relacionarnos entre nosotros. Dedicas a ella del orden del 85% de tu jornada, de modo que es importante. Es la causa de tus éxitos… y de muchos de tus problemas, sobre todo con las personas con las que acabas teniendo conflictos.

La comunicación es **un hecho inevitable**. Incluso cuando no hablamos, estamos comunicando. Se produce en todos los ámbitos de nuestra vida: con la familia, con los amigos y, por supuesto, en la empresa. Es imposible establecer una relación sin comunicar, ya que las personas comunicamos no solo con la palabra. Comunicamos o transmitimos nuestras ideas, pensamientos y emociones con todo nuestro cuerpo, no solo de modo involuntario, sino también inevitable, sin necesidad de expresarlo con palabras.

Hay una inquietante paradoja en la comunicación. Nadie está contento con la comunicación que recibe: siempre hay quejas, pero nadie alberga dudas acerca de la que emite. Esta evidencia implica una importante paradoja. Y justifica la dificultad de mejorar una capacidad... que nadie cree necesario mejorar a nivel personal, porque todos nos comunicamos

Eso está incluso en el lenguaje. Cuando damos una explicación, acabamos preguntando ¿me entiendes? El fallo se le supone al otro, por supuesto. El concepto comunicación es, pues, inseparable de la **relación interpersonal**.

El problema mayor que aparece en la comunicación, y más aun con personas conflictivas, es el de no llegar a ser comprendido, o ser comprendido a medias o defectuosamente. En ambos casos no se consigue alcanzar el resultado que se pretendía.

Fallos en el proceso

Suele haber una notable diferencia entre lo que tú pretendes comunicar y lo que el otro capta. Para que la comunicación sea eficaz no es suficiente con trasmitir un mensaje, sino que es necesario que tenga para el receptor el mismo significado que para el emisor. En muchas ocasiones esto no se produce y entonces hablamos de degradación de la comunicación.

Degradación de la comunicación



Esta degradación condiciona la eficacia de la comunicación y suele estar provocada por dos factores:

- Nuestra **percepción** y nuestras **creencias**.
- Las **barreras a la comunicación**.

Al negociar o discutir

Tengo la convicción de que nadie ha ganado nunca una discusión. Lo malo de ellas es que el ego de cada uno queda inevitablemente comprometido en la defensa de su postura. Y a partir de ahí… Pero en muchas ocasiones, como cuando negocies, te verás envuelto en una discusión. Es difícil en esta circunstancia comportarse con la frialdad y el control que te interesan. Pero en todo caso:

- **No combatas las palabras del otro**. No te interesa. Eso supone llevar al otro a no escucharte y a combatir las tuyas.

- **No rechaces, replantea**. Es más inteligente no crear antagonismo y limitarte a plantear tus ideas sin rechazar las otras, aunque no las quieras aceptar.
- **Parafrasea y reformula**. Reformular las ideas del otro, aceptando solo lo que compartes, no implica aceptación, pero tampoco rechazo. Es menos agresivo.
- **No digas «sí, pero…»**. ¿Recuerdas tu bachillerato? «*Pero*, conjunción adversativa». Te conviertes en adversario del otro: le das la razón («Sí») para quitársela de inmediato («pero…»). No es el mejor comienzo posible. Resulta preferible olvidarse del *pero* y sustituir la adversativa por una ilativa: «Además, yo añadiría que»… la cuestión es no propiciar el enfrentamiento de argumentos. Eso no supone, naturalmente, tener que aceptar los suyos.

Y recuerda que un buen comunicador:

- Habla poco.
- Escucha mucho.
- Observa más.
- Pregunta mejor.

El *feedback* corporal más simple para manifestar tu acuerdo es asentir con la cabeza y sonreír.

Recuerda también que:

- El pedante y el egoísta abusan de la 1.ª persona: yo, nosotros…

- El chismoso, de la 3.ª: él, ella, ellos…
- Y el buen comunicador, emplea mucho la 2.ª: tú, vosotros…

Escuchar activamente

La escucha tiene un problema: el cerebro es seis veces más rápido que la lengua. Eso deja vacíos que solemos ocupar de formas muy diversas, pero que llevan a no prestar toda la atención a nuestro interlocutor. En consecuencia, solemos escuchar de modo deficiente, lo que repercute en perjuicio nuestro. En la medida en que estamos pendientes de nuestro proceso cerebral, perdemos la esencia de la comunicación: poner en común, compartir con el otro nuestro pensamiento.

Oír es sencillo, es lo que hace el oído. Comprender es más complejo, es una actividad cerebral, es captar, comprender y dar sentido a lo que se oye. La escucha activa debe ser necesariamente más activa que pasiva, implica la capacidad de escuchar no solo lo que la persona manifiesta, sino también sus pensamientos y sus sentimientos, que están detrás de lo que se está diciendo. Para comprender a alguien se precisa empatía: saber ponerse en el lugar de la otra persona, «meterte en su pellejo». Mientras el otro habla, estamos más ocupados en preparar nuestros propios argumentos que en comprender lo que se nos comunica.

La única solución eficaz es la **escucha activa**:

- Escucha con paciencia, con una actitud positiva.
- Muestra atención e interés.
- Sintetiza lo esencial.

- Enjuicia el contenido, el fondo.
- Concéntrate.
- Escucha sin hacer otra cosa.
- Habla, como mucho, la mitad que tu interlocutor.
- Da *feedback* («Sí», «entiendo»...).
- Parafrasea: «¿Quieres decir que pensaste...?». Esta técnica demuestra si el oyente ha comprendido el mensaje que intentaban transmitirle. Puede haber una gran diferencia entre lo que el transmisor quiere decir y lo que el receptor cree que ha querido decir, y de esta forma se puede descubrir el error antes de que se produzca un malentendido.
- Mantén contacto ocular.
- Si quieres mejores respuestas, haz mejores preguntas. Resume:informa de lo que has comprendido («Si no te he entendido mal»...).

Una buena forma de verificar lo que se nos ha dicho es completar explicación con algún grafico o similar. Para muchas personas lo visual es un estupendo complemento de lo escuchado.

Y evita:

- Precipitarte en sacar conclusiones.
- Enjuiciar.
- Rechazar sus ideas o emociones.
- El «síndrome del experto» (dar respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad).
- «La lectura de mente» (terminar sus frases).
- Hacer o pensar en otra cosa.
- Interrumpir continuamente al que habla.
- Dar un consejo que no te hayan pedido.

- Perderte en detalles o en la presentación.
- Enjuiciar prematuramente.
- Preparar tus propios argumentos mientras el otro habla

El silencio

Complemento utilísimo de la escucha activa es el silencio.

El silencio sirve para:

- Enfatizar lo dicho.
- Hacer reflexionar.
- Captar la atención.
- Crear expectación.
- Hacer hablar.

Tiene, sobre todo, el efecto de hacer hablar al otro. Supone una importante y a la vez educada presión psicológica. Ante el silencio, uno se siente empujado a hablar. Y con frecuencia se acaba por decir algo que se quería reservar. Ya dijimos antes que eres dueño de tus silencios y esclavo de tus palabras. Esto lo hace enormemente útil al hablar con personas conflictivas, en las negociaciones o en cualquier tipo de entrevista.

La comunicación no verbal

Nuestros mensajes suelen ser más complejos de lo que parecen. Una parte importante de la comunicación no la emitimos a través de las palabras que pronunciamos sino mediante otros vehículos: el gesto y el tono de voz.

Nos comunicamos sin cesar: a veces con palabras, y con mucha más frecuencia con el lenguaje corporal. Este es, en su mayor parte, inconsciente, y confirma o desmiente el verbal. Cada gesto es una palabra.

Estos gestos son, por cierto, perceptibles por completo para cualquier persona aunque no conozca en absoluto el idioma en que se estén expresando.

Con un equipo numeroso de 1.500 personas, **Albert Mehrabian** realizó una interesante investigación para determinar la comunicación de actitudes en personas de diferentes países, edades, cultura y clase social. El resultado arrojó las siguientes cifras, un tanto sorprendentes a primera vista, sobre los tres modos de nuestra comunicación:

Palabra	7%
Tono de voz	38%
Gesto	55%

A pesar de que la primera sensación es de rechazo, la experiencia nos confirma estos resultados. No tenemos ninguna dificultad en captar la violencia de una discusión, aunque tenga lugar en un idioma que desconocemos. Y en una reunión quizá hable uno[8], pero todo el mundo está comunicando gestualmente su acuerdo o

desacuerdo con lo que escucha, su impaciencia… Del mismo modo, un bebé percibe el afecto que recibe de un adulto; o un animal doméstico la actitud de su amo o la amistosa u hostil de un extraño, aunque no comprendan las palabras.

Sabemos, por otra parte, que palabras aparentemente amables pierden su significado si el tono de voz o el gesto parecen desmentirlas.

La comunicación no verbal actúa de dos formas:

— Comunicando actitudes y motivaciones interpersonales, ya que existe una base biológica innata para las señales no verbales, que provoca una respuesta emotiva inmediata y de gran potencia. En el caso de personas conflictivas, sus motivaciones pueden ser explosivas.
— Apoyando la comunicación verbal. El ritmo de emisión, el tono de voz y el énfasis que pongamos son vitales para determinar, por parte de quien nos escucha, el sentido de los mensajes. Los gestos aumentan el significado de los mensajes: sincronizan los cambios de acción de quienes dialogan y nos indican a través de la observación cómo está siendo percibido lo que estamos diciendo

Para **Birdwhistell**, en el cara a cara,

El componente no verbal es mayor del 65%

Los gestos, como las palabras, son polisémicos, es decir, tienen varios significados (*cara* puede ser *costosa* o *rostro*; *rascarse la nariz* puede indicar *picazón* o *mentira,* y *cosa, aparato* o *cacharro*

pueden tener decenas de significados).

Los gestos, como las palabras, se presentan en frases, y las frases no verbales son, en su mayor parte, inconscientes, y por eso siempre delatan la verdad. Pero los gestos han de analizarse en su contexto y agrupados.

La consecuencia más importante, quizá, es tomar conciencia de que cuando existe discrepancia entre los mensajes recibidos de distintas fuentes, se presta más atención a los menos manipulables– tono de voz y gestos–, pero, en general, toda la persona pierde credibilidad. La palabra es muy manipulable. Si el tono y el gesto son sarcásticos… Cuando las palabras manifiestan tranquilidad o amor, pero el tono de voz o el gesto no confirman esas actitudes, es más que probable que las palabras no sean creídas. Al fin y al cabo, mentir con palabras está al alcance de cualquiera, pero fingir con la voz o con el gesto, no.

Aquí tienes algunas claves:

Acción	Significado
Mostrar la palma de la mano	Sinceridad, franqueza
Reclinarse con las manos cruzadas detrás de la cabeza	Seguridad en sí mismo, superioridad
Inclinar lateralmente la cabeza, sonreír o asentir	Interés

Entrelazar los dedos	Autoridad
Caminar erguido	Confianza, seguridad en sí mismo
Sujetar la barbilla con la mano	Evaluación
De pie, las manos en las caderas	Disposición a hacer algo
Mirar a los ojos	Atención
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Tabalear con los dedos Frotarse las manos	Impaciencia
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Jugar con el cabello Tirarse del lóbulo de la oreja	Inseguridad
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

Manos agarradas a la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
Oscilar el pie cruzando las piernas	Aburrimiento
Brazos cruzados sobre el pecho	Actitud defensiva
Sentarse en el borde de la silla	Deseo de irse
Frotarse un ojo	Dudas
Cubrirse la boca con la mano	Miedo a hablar o a dar datos
Mover los pies incesantemente	Estar molesto, inseguro, irritado, nervioso, cansado, aburrido…
Conversar con las manos en los bolsillos	Indiferencia y mala educación
Cambio constante de posición Moverse nerviosamente, cruzar y descruzar las piernas, mirar el reloj	Impaciencia o aburrimiento

Bajar los ojos Hombros caídos, encorvados Evitar contacto visual Dar la mano boca arriba Apretón frágil y blando[9]	Actitud pasiva
Estar de pie, pies separados Levantar el mentón Tender el brazo rígido al dar la mano Dar la mano boca abajo Mantener en exceso el contacto visual Colocar las manos en la cintura Señalar con el dedo Aproximarse demasiado	Actitud agresiva
Manejar los pulgares	Dominio, superioridad, agresión

Como norma general, la mirada suele expresar todas las emociones.

Las manos complementan y refuerzan las palabras.


A la defensiva


Agresividad


Curiosidad


Evaluación


Inseguridad


Miedo


Rapport


Seguridad


Sinceridad


Va a decidir

La cara

Los ojos, las cejas o la boca modifican la expresión según las emociones. Las cejas, por ejemplo, pueden denotar enfado, si están fruncidas, confusión, a medio fruncir. Se elevan ante la sorpresa, y más aún por la incredulidad.

Si quieres obtener una respuesta positiva de quien te escucha, tienes que presentar una expresión facial agradable. El objetivo debe ser la transmisión de un mensaje no verbal: «me encanta que me escuches».

Lo que está claro es que necesitamos manejar adecuadamente nuestra expresión facial si queremos tener una comunicación eficaz.

Lo que nos aporta la PNL (programación neurolingüística)

- Procesamos la información a través de los **sentidos**. No tenemos otro contacto con el mundo, ni de entrada ni de salida.
- Existen dos niveles simultáneos de comunicación: **consciente** e **inconsciente**. Este último es, sin duda, el más frecuente.
- **Aceptamos** con más facilidad lo **conocido**. La gente creía que la tierra era plana hasta 1492. Aún hoy un tercio de la humanidad lo piensa, a pesar de que Eratóstenes calculó su radio con escaso error en el siglo III aC.
- No existen **fracasos** en la comunicación, solo **resultados**.

Solo sabemos qué es lo que ocurre, pero siempre ocurre algo.
- **El mapa no es el territorio**, sino su representación. Y aquí viene un problema: cada cual tiene un mapa diferente. Nos empeñamos en que los demás coincidan con nuestro mapa, en vez de averiguar qué tiene el suyo. Y el mapa de las personas conflictivas suele diferir del nuestro: están enfadadas, se sienten culpables, carentes de autoestima, molestas con el mundo… • La resistencia en el receptor nos habla de la **inflexibilidad** del emisor. Somos nosotros los que tenemos que cambiar, al menos en el modo de comunicarnos.
- Hay que mantener **limpios y abiertos** los canales sensoriales (evitar interpretaciones). De otro modo la comunicación sufre.
- ***Rapport*** es el encuentro de dos personas en el mismo modelo del mundo; cuando no sucede espontáneamente tenemos la opción de acompasar.
- Todo comportamiento tiene una **intención positiva**. La gente quiere su bien, incluso ser feliz.
- Todo el mundo posee los **recursos** necesarios para realizar cualquier **cambio** que desee. La cuestión es proponérselo.

Observar y calibrar cómo funciona la persona conflictiva

Estamos distinguiendo hoy entre macroconducta y microconducta. La primera es fácilmente observable para cualquiera: alguien grita, sonríe o habla por teléfono. La **microconducta**, en cambio, comporta fenómenos más sutiles, aunque importantes, como el ritmo

cardíaco, el tono de voz, rubor, sudor, dilatación de la pupila, tics o tensiones musculares... es decir, anticipa el posible comportamiento de otro. Y puede que ayude a evitarlo o modificarlo.

Percibir la microconducta precisa ejercitarse en la **observación** hasta adquirir una habilidad que denominamos **calibrar**. Esta habilidad resulta de la mayor utilidad, sobre todo si se establecen relaciones de causa efecto: cómo se reacciona ante una situación o ante una información, por ejemplo. **Calibrar** significa reconocer una serie de signos externos de lo que llamamos microconducta, como la expresión del rostro, el color de la piel... Todo el mundo lo hace a niveles más o menos sencillos. Detectamos la alegría, la pena, la rabia o el azoramiento (por el rubor), pero cabe mejorar la habilidad de forma importante consiguiendo mayor agudeza. Se señalan no menos de cincuenta elementos a calibrar.

Esto nos puede permitir obtener informaciones acerca de la actitud del interlocutor y del impacto que nuestro mensaje ha producido en él en un momento dado, y aprovechar al máximo la respuesta recibida para mejorar la calidad de nuestro nuevo mensaje a emitir.

Como en tantas otras ocasiones, no estamos haciendo más que comprender y *tecnificar* –**modelar**, en lenguaje de PNL–habilidades a veces muy antiguas.

> Los vendedores chinos de jade calibraban ya, hace cinco mil años, a sus compradores. Durante el interminable regateo observaban atentamente la pupila de su eventual cliente, e iban bajando poco a poco el precio. Cuando observaban un repentino aumento de la pupila de su interlocutor dejaban de bajar; sabían que era una señal de compra.

> La observación de la dilatación de la pupila sigue utilizándose en el marketing moderno en la elección de productos, con la inestimable ayuda del vídeo, que posibilita, incluso, la medida de las pupilas de los potenciales clientes.

Rapport es el encuentro de dos personas en el mismo modelo del mundo

Conseguir la situación de *rapport* (acuerdo, sintonía) con otra persona extraordinariamente deseable en la mayor parte de las ocasiones, tanto en la vida como en el trabajo. Ese encuentro en el mismo modelo del mundo facilita la relación sin esfuerzo.

Hoy conocemos modos de facilitar ese ***rapport*** en los casos en que no aparece espontáneamente, copiando el proceso natural.

La técnica del acompasamiento

Cuando las personas se gustan, se parecen; y cuando se parecen, se gustan.

Y aparece el ***rapport***.

Cuando existe una buena comunicación entre dos individuos, surge naturalmente una especie de mimetismo en la conducta. Ambos tienen actitudes similares: las posturas y los movimientos están en armonía, como sincronizados. Las voces también se **acuerdan**, en volumen, en tono, en ritmo o en entonaciones, e incluso en la elección de las palabras, de las expresiones.

Este fenómeno se conoce como *rapport* o **sintonía**. Se refiere a

una situación puntual en las relaciones humanas que se caracteriza por tener **armonía**, acuerdo, conformidad. Esta situación es deseable al eludir o resolver conflictos o, simplemente, al negociar, al comunicarse con alguien. Se ha observado también en nuestra relación con los animales de compañía, especialmente entre el perro y su amo.

El *rapport* se produce de modo espontáneo cuando se dan las condiciones adecuadas. Cuando no hay acuerdo no se produce sintonía.

Pero, de modo inverso, hemos aprendido a facilitar la sintonía a través de las técnicas de acompasamiento. La sintonía es espontánea, inconsciente; el acompasamiento es consciente, deliberado.

Cuando nuestro comportamiento se acompasa con el de nuestro interlocutor, favorecemos la posibilidad de la sintonía en un sentido más profundo, no solo corporal, sino mental. En esta situación, la comunicación parece fluir: cuerpos, mentes y palabras están en armonía. Cuando aparece un conflicto, resulta fundamental utilizar el acompasamiento. Es la forma más simple de llegar a un acuerdo con la otra persona.

El acompasamiento es un arte más que una técnica, porque no se consigue con el mero reflejo mecánico de las posturas y gestos de otra persona, que podría tomarse, incluso, como una burla.

El acompasamiento debe realizarse con discreción, pero hay que acompasar algunas facetas del otro, no todos sus movimientos. Para ello hay que agudizar la percepción y calibrar los aspectos más característicos de la microconducta de la otra persona.

Para facilitar el acompasamiento es importante:

- Establecer una distancia cómoda para el otro.

- Reflejar la postura.
- Reflejar los movimientos y la dirección de los gestos.
- Mirar a los ojos.
- Reflejar la voz: tono, volumen y ritmo.
- Adecuar el ritmo y el tipo de la respiración.
- Usar sus palabras o frases repetitivas (muletillas).
- Adoptar la misma actitud (vehemencia, optimismo...).

Es posible acompasar incluso por teléfono (los últimos cuatro elementos citados antes).

¿Cuándo hay que acompasar? ¿No resulta muy complicado estar pendiente también de esto en una conversación delicada? No te obsesiones: es suficiente con hacerlo al principio de una conversación, para facilitarla, y cuando surja alguna dificultad, para poderla superar más fácilmente.

Es una técnica muy natural, muy sencilla de aplicar y fácil de recordar. Se convierte en una costumbre. Al principio se suele temer que nuestro interlocutor se dé cuenta de ello. No suele ocurrir, con tal de ser suficientemente discreto, precisamente porque es un proceso que aparece de modo espontáneo.

Se nota que se ha establecido *rapport* cuando tras haberse acompasado verbal y no verbalmente con el otro, al modificar ligeramente el propio movimiento, el otro nos sigue. Tras establecer el *rapport* se hace posible liderar, cambiando la propia conducta para que el otro nos siga.

El acompasamiento resulta esencial al tratar con personas conflictivas.

Siendo asertivo

Nadie te puede hacer sentir inferior si tú no le das permiso.

Eleanor Roosevelt

La única forma de corregir la tendencia a sentirse vulnerable ante las personas conflictivas es desarrollar nuestra asertividad. Por cierto, ¿cuánto hace que conoces esta palabra? No demasiado, porque a la gente no le interesa la gente asertiva, sino la fácilmente dominable, la fácil de manejar.

Ante una situación incómoda, como la que te plantean con frecuencia personas conflictivas, cabe también la actitud asertiva. Es la más *eficaz*: resistirse a lo que se percibe como injusto o inconveniente, discutir o negarse con amabilidad, pero con firmeza. «Lo siento mucho, pero»...

Es lo que se conoce como *patrón respetuoso de afrontamiento.* La persona manifiesta lo que le gusta o le molesta, pero lo sabe hacer sin rechazo ni violencia, con firmeza. No se siente agredida, pero no acepta la imposición ni el chantaje.

La persona asertiva sabe decir que no sin ofender. Es capaz de hacerlo con una sonrisa. Si la persona conflictiva se pone insistente, pesada, es su problema, pero no el tuyo. Obviamente, esta es la única actitud acertada.

Lo inteligente es ser asertivo. La respuesta deseable a las situaciones incómodas que nos plantean continuamente las personas conflictivas es desarrollar la asertividad que nos falta. No es fácil desarrollar esa asertividad porque hemos sido educados en lo contrario.

¿Eres asertivo?

El niño es asertivo, cuando nace, por naturaleza. No se lo plantea.

Llora cuando quiere algo–aunque sea, ¡ay!, de madrugada–, y su palabra preferida es **NO**, tan pronto como aprende a hablar.

Los padres, lógicamente, se defienden. Al niño se le va programando prácticamente desde que nace. El objetivo es, al menos, doble: de un lado, es preciso irle dando la necesaria preparación para la vida. De otro–menos confesado por padres y educadores–es conveniente hacerlo lo más cómodo y manejable posible. Sobre todo para ellos.

Este segundo y nunca explicitado objetivo tiene una insospechada consecuencia. Una vez convencidos, por ejemplo, de que «si no nos dormimos pronto–o no nos tomamos la sopa, o no dejamos de llorar–mamá o papá no nos querrán», estaremos dispuestos a callar y apretar los ojos por muy desvelados que nos sintamos.

De ese modo, se nos enseñó a sentirnos ansiosos y culpables. Es decir, se estimuló una de nuestras emociones básicas de supervivencia: el miedo a perder algo deseado o querido.

Una vez que se sabe lo molesto y doloroso que es sentirse ansioso o culpable, uno trata de hacer lo posible para evitar esos sentimientos. Con lo que nuestros padres consiguieron controlar nuestra asertividad infantil natural, molesta para los adultos como sabe quien ha tratado niños. Es normal, por otra parte, que nuestros padres acudieran al mismo método de control psicológico que se utilizó, en su momento, con ellos.

Esta manipulación emocional se lleva a cabo de una manera tan sencilla como espontánea. Ante cada una de las situaciones cotidianas, nuestros padres tratan de modificar o condicionar–«modelar», en términos de programación neurolingüística–nuestro comportamiento, transmitiéndonos ideas y creencias acerca de cómo se debe comportar la gente: «eso no se hace», «eso no se dice», «eso no se

mira», «eso no se toca».

Con ello intentan controlar nuestra conducta, al propiciar en nosotros sentimientos de ansiedad y culpabilidad ante la idea de actuar de otro modo. Obviamente, no hay límite para este tipo de control. En plena madurez, el hijo puede seguir siendo objeto de estos intentos si no acierta a cortarlos.

Este es un ejemplo de actitud no asertiva. No se actúa por deseo o convencimiento propio, sino por temores más profundos suscitados por los demás.

Este método de control no solo es utilizado por los padres. También el niño aprende a entrar en el juego de estos pequeños chantajes como forma de resolver sus problemas o de lograr lo que desea. Así, por ejemplo, es probable que el niño descubra que es más eficaz decir «me duele la tripa» que confesar que no tiene hambre y soportar la coacción de terminar lo que tiene en su plato, o que es preferible pedir un vaso de agua a confesar que tiene miedo a la oscuridad, o que «calentar» el termómetro es el modo más eficaz de no ir a clase. Se convierte, a su vez, en un manipulador.

Más adelante, ya adultos, las actitudes e ideas infantiles en las que hemos sido educados nos hacen manipuladores y/o susceptibles a la manipulación por parte de los demás, que también lo aprendieron de pequeños. De forma quizá subconsciente, pero muy eficaz, serán capaces de suscitar en nosotros los mismos sentimientos de ansiedad y culpabilidad que experimentábamos en nuestra infancia para obligarnos a hacer lo que ellos quieran, aunque nosotros no tengamos deseos de hacerlo.

Imagine que está enfrascado en un asunto que le interesa. La puerta de su despacho se entreabre y aparece la cabeza de un compañero. «¿Tienes un minuto?»

Si usted no reacciona de modo asertivo, los próximos quince o veinte minutos han dejado de ser suyos. La «buena» educación que ha recibido actuará, muy probablemente, en contra de sus verdaderos deseos e intereses, y a favor de los de su compañero.

Si desea recuperar la libertad de acción y poner fin a la manipulación de los demás, bueno será que tenga en cuenta los derechos asertivos que formula **Manuel J. Smith**[10]. Helos aquí. Cada individuo tiene derecho, según él, a:

- **Ser el único juez** de su propio comportamiento, sus pensamientos y sus emociones, es decir, tomará sus decisiones por su propio criterio, sin pensar en el «qué dirán» los demás.

  Esto no supone que tengas derecho a llegar a tu casa a las tres de la mañana y decir a tu pareja: «A ti qué te importa de dónde vengo». Tienes contratos–escritos o no–con otros: pareja, padres, jefe, amigos... y debes respetarlos y darles explicaciones, pero solo a ellos, y solo en lo que les concierne.

  Este derecho a ser tu único juez implica moralmente, en contrapartida, una obligación paralela: renunciar a juzgar a los demás en lo que no te afecta. No tienes derecho a juzgar a tus subordinados, sino a sus actos. Por ejemplo, no tienes derecho a decir «eres un desastre haciendo informes», sino «a este informe le sobra esto y le falta esto otro». Y puedes juzgar la gestión de tu alcalde, o del presidente de Gobierno–para eso contribuyes a pagarles un salario–, pero no su vida privada. Y por supuesto, no tienes derecho a los cotilleos tan habituales: «Mira aquella gorda, va a reventar», o «¡Qué pantalones lleva el viejo aquel!». Ya, ya sé que lo hace todo el mundo, pero realmente no tenemos derecho.

Lo mismo cabría decir del juicio a los hijos. No cabe incriminarles con un «eres un mentiroso», sino con un «en esto me has mentido», mucho más eficaz si lo que se busca es modificar una conducta y no convertirla en algo crónico. Si el niño se oye calificar de mentiroso puede acabar pensando: «mi padre siempre lleva razón; y si soy un mentiroso, lo normal es que mienta».

La recompensa inmediata de no juzgar a los demás en lo que no te afecta es que vives mucho más feliz ocupándote solo de lo que realmente te importa.

- **No tener que dar razones** o excusas para justificar su comportamiento; justificarse es tanto como conceder a otros el derecho a juzgarnos.

  Perdemos demasiado tiempo justificando nuestros actos y nuestras decisiones. Esto es, también, consecuencia de nuestra inseguridad, de nuestra falta de autoestima, que nos hace buscar en exceso la aprobación ajena. Supone conceder a los demás el derecho a juzgarnos. Y solo te debes a tu propia conciencia.

  Otra cosa es que consultes, en caso de duda, a alguien en cuyo criterio confíes.

- **Juzgar si asumes o no la responsabilidad de encontrar soluciones** para los problemas de otras personas; aquí he respetado la grafía de Smith: yo hubiera dicho simplemente *decidir*. Esto no supone actuar de modo egoísta, sino que la generosidad en la ayuda debe ser voluntaria y no forzada. Ayudamos porque queremos, no porque nos lo impongan. Cuando la realidad es que no has sabido negarte, no ha habido generosidad, sino debilidad.

- **Cambiar de opinión**. Tenemos un sabio refrán: «es de sabios cambiar de opinión», pero nos resistimos a ello: somos esclavos de lo que hemos dicho. Está bien respetar la palabra empeñada, pero puedes cambiar de opinión porque tienes más información o porque la procesas de otro modo.
- **Cometer errores**, aunque siga siendo responsable de ellos; no pasa nada por errar, siempre que sea en cosas diferentes[11]; los directivos líderes se equivocan tres veces más que los normales… porque asumen riesgos, y son los que hacen avanzar al mundo.
- **Decir: «No lo sé»** es una confesión habitual en gente madura y experta, que sabe adónde llega su experiencia.
- **Tomar decisiones ajenas a la lógica**, o que así se lo parezcan a otros; así se lo aconseja su intuición. Para algo dispone de una inteligencia emocional apoyada en su experiencia.
- **Decir: «No lo entiendo»**; esta confesión se evita por miedo a haber comprendido mal o no haber entendido al otro.
- **Decir: «No me importa»**. No todo debe importarnos, solo lo que de verdad nos importa, lo que es relevante para nosotros.

En la medida en que renunciemos a ejercer esos derechos, renunciaremos también a evitar posibles conflictos emocionales con los demás.

La persona asertiva:

- **Defiende sus derechos**. Los defiende con firmeza y naturalidad,respetando en la misma medida los derechos ajenos.
- **Logra sus metas sin herir**. Persigue sus propias metas con ahínco pero sin herir por ello a los demás. No trata de manipular ni invadir.

- **Confía en sí misma**. Tiene confianza en sí misma y en sus propias posibilidades.
- **Expone con facilidad sus sentimientos y sus propósitos**; síntesis, comunica a los demás lo que se propone conseguir, tratando con ello de propiciar una actitud de cooperación.

Esto es contrario, también, a lo aprendido. No somos asertivos porque así hemos sido educados (las chicas, a que no se les note que les gusta un chico, por ejemplo; los chicos, a no llorar, a no exteriorizar emociones).

- **Decide por sí misma**, aunque respete y tenga en cuenta las opiniones y los sentimientos de los demás; respeta en la misma medida en la que exige ser respetada.
- **Hace honor a su palabra**. Cuando hace una promesa siempre la cumple. Quienes están a su alrededor confían en ella por ese motivo.

Es fácil que tengamos tendencia a sentirnos ansiosos y culpables por temor de haber hecho algo mal, o de no haberlo hecho. Este es un ejemplo de actitud no asertiva. No se actúa por deseo o convencimiento propio, sino por temores inconscientes más profundos suscitados por los demás.

La persona asertiva es tan consciente de sus derechos como de los derechos las los demás. Le gusta conocer a los demás en un plano de igualdad, sin pretender estar por encima. Ser asertivo no supone ser agresivo o egoísta, o tratar de dominar a los demás. Significa solo ser capaz de resistirse a abusos ajenos, de decir, claramente lo que se desea o siente, ser consciente de que se merece respeto y ac-

tuar en consecuencia.

Recuerda que nadie te va a respetar si no comienzas por respetarte tú mismo, lo que no se opone, todo lo contrario, a que respetes del mismo modo a los demás. No debes sentirte más que nadie, pero tampoco menos que nadie. La persona asertiva no tiene por qué ser competitiva, no se siente superior, no trata de ganar a los demás, sino de ser independiente, o mejor, interdependiente.

Ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores. Esto supone un mayor autoconocimiento: conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, tener el control del propio «yo» real. Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros propios intereses o comprometer nuestros principios. Su meta es que todos salgan ganando, por lo que la persona asertiva está dispuesta a negociar y a comprometerse de forma positiva.

Si todo esto no te afecta, enhorabuena. Perteneces al quince por ciento que se ha librado de ese problema. Pero pregúntate si te queda algún resto. Felizmente, la asertividad puede aprenderse, pero no de un día para otro, ni sin esfuerzo. Requiere constancia. Ser asertivo es algo más que saber tratar a las personas conflictivas. Es una forma de desarrollo personal. Desarrollo personal que es esencial para alcanzar tu éxito, para ser feliz y saber que tu vida tiene un propósito. De ti depende decidir lo que quieres, tanto de la vida como de cualquier situación particular. Establece tus objetivos y lucha por ellos.

La persona que no es asertiva deja que pasen las cosas, se somete a ellas y espera a ver lo que ocurre. Pero si eres asertivo, serás tú quien decida lo que vas a hacer, lo que vas a buscar. Y pasaras a la

acción para lograrlo.

La gente eficaz se equivoca tres veces más que los mediocres. La razón: se arriesga. A veces se equivoca, pero aprenderá de sus errores y sabrá intentarlo de nuevo. Son los que hacen avanzar al mundo.

Y son los líderes eficaces en las empresas.

La autoestima

La confianza en uno mismo es el principal secreto del éxito.

Emerson

Los prisioneros de los campos de concentración nazis hubieron de soportar situaciones límite. Pero las personas con una autoestima elevada, como el psicoterapeuta **Víctor Frankl**, pudieron sobrellevar amenazas, penalidades y humillaciones que comportaban niveles elevados de estrés y que para otros resultaban insufribles.

La autoestima permite tener la certeza de que se poseen los recursos internos necesarios para superar las dificultades (lo cual es absolutamente cierto, como enseña y demuestra la programación neurolingüística). Es el mejor antídoto contra las personas conflictivas.

La falta de autoestima proviene de una creencia limitadora acerca de nuestra propia identidad. Y tiene consecuencias importantes en nuestro modo de vivir.

Aunque estén llenas de buena voluntad, la familia y la escuela nos han *programado*–es sobradamente lógico–de acuerdo con sus creencias y sus conocimientos, con una visión de corto plazo, decíamos, para ser niños buenos, y no para ser adultos eficaces y felices. Cabría añadir a esto un cierto y justificado matiz defensivo. Un niño

es una maravilla, pero también un peligro: su curiosidad y su sed de descubrimientos, junto a su inexperiencia, lo convierten en un buscador y generador de situaciones de riesgo, a veces para su vida, y siempre para la economía, la tranquilidad y el sueño de sus padres.

> El otro día, Daniel, el hijo de una querida amiga, fue con sus compañeros de clase a visitar una granja. Por supuesto, es bueno que, con tres años, los niños descubran que la leche sale de las vacas, y no de un árbol o de una botella. Al día siguiente su madre, ocupada con internet pero repentinamente inquieta por su silencio, acudió a la cocina. Lo sorprendió junto al frigorífico abierto de par en par, sentado entre un mar de huevos rotos, muy compungido, mientras perforaba el enésimo cascarón gimoteando: «¡éste tampoco tiene pollito!».

Oímos muchas veces «eso no se hace» y recibimos pocos aplausos. Según un estudio, un niño oye la palabra **no** una media de cincuenta veces al día. Y esta inevitable represión resulta, con frecuencia, perniciosa para la autoestima del niño; está convencido de que sus padres lo saben todo, que son seres maravillosos y que no se equivocan nunca. Así que si uno de ellos es demasiado crítico, el niño asumirá esas críticas a ciegas: ¿cómo puede alguien tan maravilloso estar equivocado? Si no trata, más tarde, de cambiar conscientemente esa idea infantil, crecerá creyendo que se merece esas críticas. Si no hace un esfuerzo, las aceptará inconscientemente durante el resto de su vida. Recibe a veces–o percibe, que a sus efectos es lo mismo–un mensaje equívoco: «si no eres bueno, si no obede-

ces, no te quiero», lo que resulta un auténtico chantaje emocional. Y varias décadas después seguimos pagando las consecuencias.

El conflicto y la inteligencia emocional

La inteligencia emocional nos ofrece la posibilidad de modificar ese estado de cosas, de gestionar nuestra autoestima, de variar cómo nos percibimos y nos valoramos, de cambiar la manera en que nos comunicamos interactuamos con los demás. Pero eso no es gratuito. Conseguirlo nos reclama dedicarle tiempo, energía e ilusión.

En la evolución humana el cerebro ha pasado por distintas etapas que han dejado su huella fisiológica y funcional. Lo que la inteligencia emocional ha dejado al descubierto–la experiencia nos lo debiera haber confirmado hace tiempo–es que esas etapas y esa función siguen actuando día a día. Así el cerebro más elemental–el tallo encefálico, orinencéfalo, o cerebro reptiliano–se ocupa de la supervivencia del individuo y de la especie; es la sede, por tanto, de todos los conflictos relacionados con el hambre, el sueño, el cansancio o el sexo, por citar más frecuentes. Las carencias en todas esas circunstancias propician conflicto. Un pederasta, un acosador, un violador, son personas a las que sus conflictos en el terreno sexual los llevan a serios problemas, a cárcel y, en ocasiones, al asesinato.

Un segundo cerebro–el emocional, o límbico–se ocupa ya de algo más complejo: la emoción, la experiencia. Despreciado por los pensadores (?) de todas las épocas es el que toma, con más frecuencia de la que admitimos, buena parte de las decisiones humanas, y probablemente mayoría de las que provocan conflictos. Aquí están, sin duda, los celos,generadores de un sinfín de los problemas humanos,

la envidia, los sentimientos de culpa… En primer lugar, los celos de pareja; para la psicóloga estadounidense **Lillian Glass**, «los celos son la raíz de toda toxicidad en las relaciones humanas». Es humano necesitar que nos quieran, pero pretender exclusiva el amor de los demás supone un vínculo dañino, que en ocasiones es capaz de llegar al asesinato de la persona ¿amada? Más de una mujer muere en nuestro país cada semana por ellos. La «razón: mía o nadie». Esa es la tremenda emoción que lleva a la muerte a muchas mujeres. Más de un tercio de sus despechadas parejas, presas del mismo conflicto emocional, deciden suicidarse. Pero ahí actúa su cerebro reptiliano,que les impide hacerlo, y sobreviven, malheridos. El límbico ha funcionado–«he decidido matarme»–, pero el otro también–«sobrevivo»–. Si una mujer la del conflicto emocional, después de ingerir un frasco pastillas se las arregla para llamar por teléfono a una amiga y conseguir lavado de estómago salvador. La naturaleza es sabia.

Pero no me refiero sólo a los celos de pareja, sino a todos ellos. A los padre, madre, hermano, amigo o familiar que le han regañado a lo largo de toda la vida, al profesor que lo humillaba de pequeño[12], al jefe o cliente que se complace en hacerle sentir inferior, al médico que en lugar de tratarle con respeto–usted es su cliente–le desprecia.

El origen de estos celos, de esta envidia, está en el ansia de éxito. Por eso hay personas próximas, en nuestro entorno familiar, laboral o social, cuyos comentarios y actitudes nos amargan la existencia.

Por cierto, una parte importante de este cerebro lo constituye la amígdala, un verdadero centro de alarma. En ocasiones, ante una persona conflictiva, se puede producir un «secuestro amigdalar», un estallido que nos hace perder el control y que no nos beneficia en absoluto.

El tercer cerebro, el cortical o cognitivo, el que nos hace plenamente humanos, se ocupa del pensamiento, y quizá refuerza la idea de envidia, de aspiraciones a lo que pensamos que los otros tienen y nosotros anhelamos: inteligencia, belleza, juventud, suerte… es, quizá, el menos propicio a un conflicto emocional, pero puede intensificarlo o propiciar estrategias más sibilinas. Pero es también el que nos puede permitir descubrir inteligentemente cómo sentimos y propiciar soluciones positivas a nuestros conflictos, desarmando las emociones que quizá nos amargan la vida, a nosotros y a los demás.

Las creencias facilitadoras

Una creencia puede resultar facilitadora en determinada situación y limitadora en otra, por eso es fundamental conocer cuáles son las creencias que nos mueven para lograr nuestros objetivos.

Ejemplo: Tres creencias facilitadoras para nuestra vida:

- *No existen fracasos, solo hay resultados.*
- *Cuando me propongo algo, lo consigo.*
- *Nuestro mayor recurso es la inteligencia.*

El primer paso para recuperar la libertad es reconocer que los sistemas de creencias no son inmutables: podemos modificarlas por experiencia o viviendo una situación que las refute o, deliberadamente, mediante el análisis.

5
Conflicto organizacional

Cuando dos directivos siempre están de acuerdo, uno de ellos sobra.

William Wrigley Jr.

Los conflictos no siempre se originan a nivel personal. Una persona conflictiva consigue en ocasiones transmitir a un grupo la extensión de un problema.

El conflicto organizacional es un desacuerdo entre dos miembros de un grupo o de dos grupos diferentes. Puede venir originado por circunstancias muy diversas: compartir recursos escasos, problemas de estatus, metas, valores o ideas diferentes o criterios contrapuestos de cómo debe desarrollarse una política, un proyecto, un proceso, una acción… Todas estas circunstancias hacen difícil el acuerdo, pero cuando éste se hace casi imposible es cuando procede de valores diferentes. Ahí las distancias son insalvables, porque los valores se cambian difícilmente.

Los individuos o los grupos en desacuerdo tratan de que su causa o punto de vista prevalezca sobre el de los demás. Pero convencer «al otro» no resulta fácil.

Cuando los desacuerdos proceden de la parte racional o de la in-

tuitiva del cerebro cortical hay una cierta posibilidad de convencer al otro, es posible argumentar, aportar datos. Cuando los desacuerdos vienen de la parte emocional, el debate es más difícil: participa activamente la experiencia del interlocutor, pero actúa sobre todo la parte emocional de uno y otro; es una zona que se descubre más difícilmente, si es que no se oculta de modo inconsciente. El problema es que la parte emocional está siempre «racionalizada» por la cognitiva.

Cuando uno de los grupos está influido por alguien conflictivo, la dificultad se multiplica. El carisma o la autoridad del jefe puede ser la única vía para resolver la situación.

La respuesta normal en una organización

El directivo no está entrenado en la resolución de conflictos, sin embargo, dedica a este quehacer una parte significativa de su jornada, lo que hace que actúe de modo un tanto improvisado, fiado de su instinto y su experiencia. Cuando aparece un conflicto, las reacciones más habituales de los directivos suelen ser:

- Negarse a aceptar que hay un problema. «Aquí somos una gran familia.»
- Ocultarlo. «Aquí no pasa nada.»
- Poner paños calientes. «No es para tanto.»
- Matar al mensajero. Enfadarse, incluso, con quien se atreve a denunciar que exista.

Ninguna de estas respuestas resulta conveniente. Lo perjudicial es evitar el conflicto.

El problema se acaba valorando cuando alguien asertivo muestra su enfado. De algún modo es lo que ocurre en el cuento del Conde Lucanor *El rey desnudo*: nadie se atrevía a confesarlo por miedo a arriesgar su posición.

Resolución de conflictos

Como en todo conflicto, hay que partir siempre de lo mucho que une. Eso es lo que hace resoluble un conflicto.

Es conveniente destacar ese interés que tengan en común a través de la comunicación; que sea lo suficientemente fuerte como para que lo interioricen. Una vez que se hayan hecho cargo de él, es cosa de luchar para que, de **interés en común**, se convierta en **interés común**.

Es importante que cada participante vaya situando a los demás, que comprenda sus motivaciones e incluso que se pongan de acuerdo, en cierto sentido, antes de emprender la tarea. Ésa es una tarea pedagógica. No se trata tanto de forzar como de hacer que comprendan que el interés particular se logrará mejor a través del interés común.

Para que puedan ser satisfechas las propias necesidades, es necesario que cada uno tenga conciencia del otro. Esto solo es posible si cada uno comprende sus propias motivaciones y las de los demás, lo que le permitirá prever las consecuencias de las acciones que quiere emprender. La falta de comunicación es el primer problema. Nos cuesta explicitar cuáles son nuestras propias necesidades, y con frecuencia hay que adivinarlas. Sobre todo las de los directivos, que se

ocultan innecesariamente. Aquí siempre resulta rentable la transparencia, salvo contados casos.

Los problemas con los que se enfrenta el grupo

Los problemas que el grupo afronta habitualmente se refieren a:

- La identidad de cada uno de los miembros.
- El reparto del poder y la influencia.
- Los objetivos, las necesidades particulares, los intereses.
- La aceptación mutua.
- El respeto a la intimidad de cada uno.

Pero cuando la gente trabaja conjuntamente hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso aparecen de modo natural.

La **cooperación** es la mejor solución: se presenta cuando dos personas trabajan juntas para obtener metas compartidas. Es posible que coexistan el conflicto y la cooperación, así dos personas pueden coincidir en los objetivos pero mostrar mucha discrepancia respecto a la manera de conseguirlos. Cuando hablamos de manejar el conflicto, queremos decir que deberíamos buscar formas de equilibrar el conflicto y la cooperación. Esto es fácil entre personas normales, pero más difícil con las conflictivas.

¿Es siempre malo el conflicto?

Esa era antes la idea, pero el concepto actual sostiene una nueva

perspectiva. El concepto **tradicional** sostenía que el conflicto es innecesario y perjudicial. Creían que surgiría solo si los directivos no aplicaban los principios en la dirección de la empresa, o si no comunicaban a los empleados los intereses comunes que los unen a la dirección, que son mayoría.

Lo mismo ocurre entre personas. El conflicto nace del desconocimiento. De la falta de percepción de que hay más cosas en común que unen, que son más importantes que las que separan, y que conviene defenderlas.

El concepto tradicional del conflicto empezó a cambiar a medida que las investigaciones de sus causas comenzaron a separarlas del error de dirección, y las ventajas de manejarlo eficazmente comenzaron a ser reconocidas. La perspectiva actual sostiene que el conflicto no solo es inevitable en las organizaciones, sino que resulta necesario. No es que haya que buscarlo,por supuesto, pero cuando aparece hay que aprovecharlo.

Esta perspectiva señala, sin embargo, que el exceso de conflicto resulta disfuncional. Pero también puede resultar perjudicial la insuficiencia de conflicto, porque puede hacer poco eficaces a las organizaciones. El conflicto puede conducir a la búsqueda de soluciones. Sin él cabe lo que conocemos como «morir de éxito».

La respuesta sería, con esta perspectiva, manejarlo para aumentar al máximo sus aspectos benéficos. Debidamente manejado, el conflicto aporta valor. Permite:

- Plantearse qué es lo que va mal.
- Ampliar y compartir la información.
- Reconocer e identificar problemas.
- Reducir los costes.

- Mejorar el liderazgo.
- Estimular la generación de ideas.
- Estimular el trabajo en equipo.
- Mejorar los procesos.
- Mejorar la calidad.
- Facilitar el cambio.
- Orientar la empresa al cliente.
- Centrarse en problemas importantes y en el largo plazo.
- Facilitar el desarrollo personal.
- Llevar a soluciones más justas.

La evolución del conflicto

Suele seguir cinco etapas:

Etapa 1. Conocimiento

Las partes que han entrado en conflicto van tomando conocimiento de una confrontación, que es la primera indicación de que existe (antes no se percibía o se negaba). Se perciben necesidades o valores incompatibles.

Una parte toma una posición que se opone a la de la otra.

Puede haber miedo, agresión o ataque, o una reacción paranoide de autodefensa en esta toma de posición. La energía emocional es alta, porque se percibe la diferencia.

Etapa 2. Diagnóstico

En esta fase las partes evalúan el tipo de conflicto. Suele ser de valores, de necesidades, de recursos o de método.

Es importante detectar si tiene consecuencias concretas y tangibles para las partes. Si afecta el tiempo, la propiedad, el dinero o la salud de las partes, o es sobre necesidades. Las necesidades humanas más elementales, como hemos visto, están basadas en impulsos básicos de supervivencia del individuo o de la especie. Si se ataca al respeto, la imagen profesional frente a la sociedad, el estatus… es un conflicto sobre valores.

Un valor es un elemento elegido inconsciente y libremente para formar la conciencia o el yo. Es muy importante, pues forma parte del yo e influye en la vida entera de una persona o comunidad. Los valores de una persona no pueden ser, en ningún caso, objeto de negociación. No cabe negociar con una madre la venta de un hijo, o de una persona el alquiler sexual de su pareja, a menos que haya abandonado esos valores previamente. Cabe recordar, a este respecto, la trama de *Una propuesta indecente*.

Etapa 3. Reducción del conflicto

Esta fase supone la comprensión de las diferencias y la reducción del nivel de energía emocional, de manera que las partes en disputa puedan manejar el conflicto. Implica estar de acuerdo en reducir la conducta destructiva y las actitudes y sentimientos negativos de cada parte hacia la otra.

El acuerdo puede no ser definitivo, sino uno provisional que habilite a las partes para explorar las diferencias y generar respeto mu-

tuo.

Aquí se reduce la energía emocional de la primera fase. Hay mutua aceptación de las diferencias.

Etapa 4. Solución del problema

Esta fase pone en juego los procesos de solución de problemas que permitan establecer un curso de acción eficaz, llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes.

Se realiza a través de:

- Escuchar activamente.
- Cuidar la relación.
- Distinguir entre posiciones en intereses.
- Buscar resultados mutuamente beneficiosos.

Etapa 5. Acuerdo final

Se describe un acuerdo que ambas partes puedan aceptar e implementar. Este acuerdo debe resultar preferible a la continuación de las hostilidades.

Conflictos funcional y disfuncional

El conflicto organizacional puede afectar al rendimiento negativa o positivamente. El conflicto no es inherentemente funcional ni disfuncional, tan solo tiene el potencial de mejorar o deteriorar el

desempeño organizacional, según la manera de manejarlo.

En principio, el conflicto es **disfuncional**: cualquier confrontación o interacción entre grupos perjudica a la organización porque dificulta que ésta alcance sus objetivos. Pero un manejo adecuado puede convertirlo en **funcional**, en una confrontación entre grupos que resulte positiva para el rendimiento de la organización. De ahí que podamos convertir el conflicto en una tensión creativa.

Consecuencias funcionales

Puede ocurrir que los directivos:

- Encuentren la manera de utilizar más eficazmente los recursos de que disponen.
- Descubran una forma de reducir los gastos.
- Consigan mejorar los métodos.
- Reduzcan la estructura, mejorándola.
- Mejoren la cohesión y la solidaridad dejando de lado sus antiguos desacuerdos. («¡Tenemos que unirnos!»). El aumento de cohesión estimula esfuerzos más intensos y la acción orientada a resolver los problemas y a aprovechar las oportunidades.
- Surjan nuevos líderes. Cuando el conflicto se intensifica, los líderes más agresivos, capaces o provistos de habilidades de comunicación reciben un mayor apoyo por parte del grupo. Disminuye la rivalidad del liderazgo, y el grupo trabaja más duro contra el «enemigo».
- Mejoren el desempeño global de la unidad y con ello consigan más fondos para ella.

Existe un nivel óptimo y sumamente funcional en el cual el desempeño alcanza su nivel máximo.

Consecuencias disfuncionales

Cuando intervienen en exceso los egos de las personas implicadas crecen las posibilidades de que el conflicto sea disfuncional. Entonces puede ocurrir que el conflicto organizacional dé lugar a reacciones muy diversas que:

- **Afecten a la cooperación entre directivos.** Eso hace más difícil la coordinación de las actividades de gestión de la organización.
- **Afecten negativamente la capacidad de cada parte**, por la aparición de prejuicios, para interpretar y comprender objetivamente la postura de la otra parte.
- **Ralenticen el cambio** de la organización. Si el grado del conflicto es demasiado bajo, la supervivencia se verá amenazada porque no podrá satisfacer las demandas del entorno.
- **Arriesguen las probabilidades de supervivencia** si el grado del conflicto es demasiado alto.
- **Distorsionen las percepciones** y los estereotipos negativos. Cada grupo puede pensar que su capacidad y su rendimiento es superior.
- **Se radicalicen las posiciones**. Para enfrentarse a la otra parte, cada grupo elegirá representantes más duros y menos dialogantes.

Estilos de afrontar el conflicto

En toda situación conflictiva, el comportamiento de las personas

implicadas

En toda situación conflictiva, el comportamiento de las personas implicadas puede adoptar formas diferentes en función de dos dimensiones:

- **Asertividad:** Tendencia del individuo a satisfacer los intereses propios que considera legítimos.
- **Cooperación:** Tendencia del individuo a satisfacer las necesidades e intereses de los demás.

Las diversas combinaciones de cooperación y asertividad dan lugar a cinco estilos distintos de abordar los conflictos:



La actitud del otro puede ser:

- Competir
- Colaborar
- Negociar
- Evitar
- Ceder

Cuando se trate de personas conflictivas la tentación más habitual será, según los casos, competir, evitar o ceder. Fallará la coopera-

ción y, posiblemente, la asertividad.

Vamos a analizar el estilo personal, y cuándo es más adecuado uno u otro.

Estilo 1. Competir

En este estilo existe un cierto aire de sacrificio de los propios intereses. Acomodarse puede parecer generosidad o abandono, obedeciendo las órdenes de otras personas cuando se preferiría no hacerlo, y cediendo al punto de vista de los demás.

Es una persona con una alta asertividad y baja cooperación. Tratará de satisfacer sus propios intereses a expensas de los demás. Este estilo es agresivo, a menudo incluso combativo: una parte trata de imponerse a la otra.

Esta persona abusará siempre que pueda del poder. Utilizará cualquier método, incluso la fuerza, que le parezca apropiado para salirse con la suya; argumentos, estatus, amenazas...

La competición puede referirse a defensa de los derechos propios, defensa de una posición que se considera correcta, o simplemente esforzarse por ganar. Esta persona provoca también agresión. Es muy difícil llevarla a otro terreno.

Estilo 2. Colaborar

Es la actitud opuesta, que corresponde a una asertividad y una cooperación altas. La colaboración implica un intento de trabajar con las otras personas para encontrar alguna solución que satisfaga

completamente los deseos de todos. Implica entrar en una cuestión para identificar las preocupaciones que afectan a todos los individuos y encontrar una alternativa común.

La colaboración supone analizar cualquier desacuerdo para averiguar los puntos de vista del otro. Se busca la resolución de las cuestiones que hayan provocado enfrentamientos más o menos serios y la búsqueda de una solución creativa para un problema común.

Estilo 3. Negociar

Es un estilo intermedio, tanto en asertividad como en cooperación. Se persigue el objetivo de encontrar algún tipo de compromiso, alguna solución aceptable mutuamente para satisfacer, al menos en parte, las aspiraciones de unos y otros. Es un término medio de los demás estilos. Renuncia a sus intereses más que el de competir, pero menos que los de ceder o evitar.

Los asuntos se afrontan más directamente que en el de evitar, aunque no se trabaja tanto en ellos como en el de colaborar.

Una actitud negociadora puede buscar partir la diferencia, intercambiar concesiones mutuas o buscar soluciones intermedias.

Estilo 4. Evitar

Es un estilo no asertivo y no cooperativo. Corresponde a la persona que no encara directamente el conflicto y no persigue ni sus intereses ni los de los demás. Puede tomar la forma de evitar diplomáticamente un tema,postergándolo hasta una mejor ocasión o, simple-

mente, retirarse de una situación amenazadora.

Estilo 5. Ceder

Es un estilo propio de una persona alta en cooperación y baja en asertividad. El individuo con este estilo tenderá a olvidar sus propios intereses para satisfacer los de los demás. Puede que más tarde se sienta frustrado por su debilidad y se reproche no haber actuado más enérgicamente.

En este estilo existe un cierto aire de sacrificio de los propios intereses.

Acomodarse puede parecer generosidad o abandono, obedeciendo las órdenes de otras personas cuando se preferiría no hacerlo, y cediendo al punto de vista de los demás.

Aunque la mayoría de la gente tiene un estilo dominante del conflicto, también incorpora generalmente aspectos de los otros estilos. Su estilo dominante puede variar, además, de un conflicto a otro, dependiendo de cómo evalúa la situación. La percepción del estilo de la otra persona influye substancialmente en la elección del propio ante el conflicto.

McClelland señaló que el ser humano tiene tres tipos de necesidades que marcan sus preferencias y determinan su comportamiento:

- Las de **poder**
- Las de **afiliación**
- Las de **logro**

Podríamos definir a cada individuo como un porcentaje de cada

necesidad (por ejemplo, 50% de poder, 30% de afiliación, 20% de logro). Aunque se alterna de unas a otras, cada una de estas necesidades puede ser más importante que las demás en un momento dado. Y lo que es más importante, la aparición de una en el interlocutor facilita que respondamos en el mismo sentido. Cuando alguien nos desafía, por ejemplo, respondemos con poder; si se nos trata con amabilidad, responderemos con afiliación.

Por lo mismo, es probable que uno se comporte de forma diferente, por ejemplo, si se percibe en la otra persona una actitud complaciente que si parece competir. En situaciones del conflicto es importante recordar que se percibe y reacciona de acuerdo con el comportamiento del otro. Siempre hay consecuencias del conflicto: la relación queda probablemente afectada, para bien o para mal.

No hay un estilo mejor que otros. Cada estilo tiene utilidad en diferentes circunstancias. Por ejemplo:

– **Competir**: Se utiliza ante emergencias que requieren una rápida acción. Su finalidad es reducir costes, imponer disciplina y luchar contra quienes cometen abusos.
– **Colaborar**: Es el enfoque apropiado para integrar soluciones. Sus ventajas son varias: se aprende, se fusionan perspectivas diferentes, se aumenta el compromiso y se mejoran los sentimientos que afectan a la relación entre personas.
– **Negociar**: Es el estilo a adoptar cuando los objetivos no merecen estilos más asertivos, o cuando los oponentes se encuentran en la misma posición de fuerza y se comprometen con objetivos excluyentes. También se puede utilizar cuando hay presión del tiempo.
– **Evitar**: Cabe utilizarlo cuando el asunto es trivial o existen

otros más urgentes, o bien si las posibilidades de éxito son nulas y es necesario tranquilizar la situación para ganar perspectiva y dar paso así a otros asuntos más urgentes.

– **Ceder**: Es la forma ideal de que te escuchen y mostrarte razonable.

Este enfoque permitirá minimizar las pérdidas, ocultar errores y lograr una mejor armonía.

El conflicto positivo

Hemos dicho que el conflicto es inevitable en cualquier grupo. Siempre hay intereses contrapuestos. Ocultarlo o desconocerlo es una estrategia peligrosa que conduce a la insatisfacción de los participantes. Un conflicto

Del conflicto a la cooperación

El conflicto no aparece, se elabora. Cómo respondemos al conflicto es lo que determina si este podrá evitarse, resolverse o, al contrario, si se le permitirá llegar a una disputa por todo lo alto.

Los conflictos por asuntos se convierten a veces en conflictos de relación.

La solución de conflictos entraña un elevado riesgo de dañar las relaciones y disminuir la eficacia de las organizaciones. Las personas tienen poca o ninguna experiencia de ningún método de solución de conflictos. En la idea de la mayoría, la posesión de la mayor influencia se equipara con la posesión del mayor poder.

Debidamente manejado, el conflicto puede añadir un valor importante al equipo y a la organización, porque permite:

- Reconocer e identificar problemas.
- Poner de manifiesto nuevos aspectos de un conflicto ya existente.
- Mejorar en el futuro la comunicación entre las personas implicadas.
- Compartir la información.
- Mejorar la calidad.
- Mejorar los procesos.
- Reducir los costes.
- Mejorar el liderazgo.
- Estimular la generación de ideas.
- Ayudar a orientar la organización al cliente.
- Centrarse en problemas importantes y en el largo plazo.
- Hacer que se liberen emociones reprimidas.
- Estimular el trabajo en equipo.
- Poner de relieve el papel que desempeña cada individuo.
- Facilitar el desarrollo personal.
- Propiciar la justicia.
- Facilitar el cambio.

Ante todo, es preciso:

- Reconocer y aceptar las diferencias entre las personas y sus necesidades.
- Comprender sus causas.
- Hacer que cada uno muestre sus razones… y trate de entender al otro.
- Explicitar posturas e intereses.
- Poner énfasis en la eficacia global.
- Evitar situaciones gano-pierdes.

- Buscar soluciones (y no culpables) ante el problema.
- Rotar puestos con frecuencia para evitar excesiva identificación con unidades o epartamentos.
- Fomentar una comunicación fluida y frecuente.

El jefe común de las personas implicadas debe asumir, más que otra cosa, un papel de mediador, incluso de *coach*, entendiendo que:

La diferencia de opiniones no es el problema, sino parte de la solución.

Es vital difundir la cultura de que el conflicto debe ser manejado abierta y adecuadamente por todos. Cada vez resulta más importante el manejo rápido del conflicto. El conflicto, o mina o fortalece la confianza. El rumbo común se encuentra conciliando intereses personales. Se trata de combinar las mejores ideas para satisfacer las necesidades más importantes. Con independencia del resultado final del conflicto, su presencia cuesta tiempo, energía y dinero a la organización.

Las consecuencias del conflicto pueden también ser positivas. La resolución del conflicto conduce a menudo a un cambio de organización conveniente, a una mayor cohesión entre unos y otros y a mayor madurez de los individuos o del grupo. Cuando se alcanza en conjunto una solución, cada uno gana respeto y admiración por el otro.

Principios de resolución de conflic-

tos organizacionales

El conflicto es el tábano del pensamiento.

John Dewey (educador)

¿Qué tipo de reacción tienes cuando tropiezas con una persona conflictiva? No será extraño que lo hagas de forma muy negativa, pero lo más probable es que eso no te convenga. Acabarás como el otro, poniéndote a su altura, y además frustrado y enfadado contigo mismo por haberte dejado llevar. Plantéate cuál sería tu forma más sensata de actuar.

Para un manejo personal eficaz del conflicto es necesario adoptar estas estrategias:

Pensar antes de actuar

La tendencia en una situación de enfrentamiento es la de reaccionar inmediatamente. Después de todo, si no reaccionáramos no podríamos defendernos, pero para evitar que el conflicto escale y se nos haga inmanejable, hay que pensar antes de actuar, y estudiar todas las opciones que tenemos.

Es conveniente disponer de un plan B, preparar una estrategia de recambio y estar dispuestos a aplazar la discusión, cortando la reunión cuando se bloquea por culpa de un conflicto.

Puede convenir que algunas cuestiones se traten a nivel personal y privado, y no en el transcurso de una reunión. Las personas ceden más en un diálogo cara a cara que cuando exponen sus opiniones en público y pueden ser criticadas.

Aceptar tu propia responsabilidad en el conflicto

Cada uno tiene la suya. Recordar la culpa de los otros solo crea más resentimiento. Y sobre todo, no se trata de culpar a nadie (véase capítulo 3), sino de buscar soluciones.

Comunicarse de forma clara y directa

Di lo que piensas, sin ofender, sin acritud, pero sin subterfugios que oculten tus sentimientos. Habla en primera persona. Expresa tus necesidades, tus expectativas. Si es necesario, muestra tu ira. Es una emoción natural, muy sana si la administras adecuadamente. Pero no te dejes llevar por el secuestro amigdalar que tantos problemas supone. Si lo haces asertivamente, de modo controlado, es más probable que el otro se entere de lo que quieres. Si te descontrolas y pierdes los nervios…

Escuchar atentamente

Escuchar es la parte más importante de la comunicación, es la que permite el contacto, sobre todo si nos enfrentamos a personas conflictivas. Si no escuchamos atentamente lo que nos dice la otra parte, no podremos resolver la confrontación. Hay que oír también lo que nos comunica, de manera silenciosa, con el lenguaje del cuerpo.

Y también tenemos la oportunidad de devolverle a la otra persona lo que ha dicho, diciéndole: «tú piensas que»… Parafrasear es útil para aclarar puntos, sobre todo para hablar con alguien que está enfadado.

Asegurar un proceso justo

El método que usamos para resolver el conflicto es tan importante

como la propia solución, pues muestra nuestros valores. La percepción de injusticia puede destruir el proceso, que tiene que ser justo para todas las partes del conflicto.

Enfrentarse al problema, no a las personas

La tendencia emocional nos puede llevar a mostrar nuestros desacuerdos. Es más fácil atacar a la otra persona que solucionar el problema inicial. El único modo en que podemos resolverlo es atacar el problema, y esto implica frenar la agresividad que puede aflorar en cualquier momento y que generaría, a su vez, respuestas agresivas de otras personas. Estas secuencias de acciones propias y respuestas ajenas en escalada de la agresión se incorporan a las entidades de un modo permanente. Una cultura social agresiva se nutre y reproduce a través de conductas individuales agresivas, a las cuales justifica en un círculo vicioso difícil de romper

Evitar el endurecimiento de las posiciones

Sobre todo en el caso de que no se quieran modificar. El problema de las posiciones es que están muy ligadas al ego. Cambiarlas es muy difícil, porque supone renunciar a algo que se ha anunciado como exigible, y por tanto como invariable. Decir, por ejemplo, «no puedo bajar de 100» y cambiar después supone aceptar que previamente se ha mentido. Lo mismo ocurre con el otro, con el que «no podía subir de 60»; también ha mentido.

Por eso es preferible trabajar sobre intereses.

Definir cuáles son los intereses

Es importante describir qué es lo que se quiere obtener, buscar los intereses verdaderos de las partes, explicando la importancia de

cada uno, detectando los que parecen incompatibles y los que lo son en realidad.

Centrarse en cómo construir un futuro mejor

Tratar de definir qué es lo que queremos que sea diferente mañana, para todos.

Proponer alternativas

Proponer alternativas Será más fácil encontrar soluciones si son varias y diversas, buscar opciones de ganancia mutua.

Costes y consecuencias de los conflictos

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, pagan miles de millones de euros al año por gastos derivados de los conflictos. Pero habitualmente el análisis de los costes ocasionados por un conflicto se queda exclusivamente en el terreno de lo que cuesta su resolución por vía judicial. Sin embargo, los conflictos que llegan a ser ventilados ante el juez son solo una mínima parte de la totalidad de los que aparecen en las organizaciones, y su coste es poco representativo frente al conjunto de los menos visibles y controlables que provocan.

El conflicto, por sí solo, no representa un problema. El problema se presenta en realidad debido a la no resolución de los conflictos. Allí es donde se originan los verdaderos daños económicos y sociales. Por otra parte, la no consecución de objetivos suele conducir a un sinnúmero de costes que, de acuerdo con el nivel organizacional donde se presentan, van desde el tiempo perdido, la reposición de productos o servicios que no satisfacen al cliente, el deterioro de las relaciones, la pérdida de futuros negocios y un sinfín más de proble-

mas.

El coste del tiempo

Diversos estudios han mostrado que los directivos y mandos de organizaciones deben destinar entre un 30% y un 50% de su tiempo a la atención de conflictos.

Hacer un enfoque sistémico de los problemas

El error más común–«pensamiento asistémico»–es buscar un culpable externo a un problema interno. En general los problemas son estructurales, y no personales. Hay una tendencia a aplicar soluciones ya conocidas a problemas que persisten. Sin darse cuenta de que si la solución fuese tan obvia, el problema sería algo superado y, por lo tanto, no estaría presente todavía.

Recuerda

Tus mejores instrumentos para la solución eficaz de los problemas serán siempre:

- El respeto hacia las necesidades del otro.
- La confianza.
- La escucha activa.
- El envío de mensajes claros y sinceros.
- La apertura hacia datos nuevos.
- La tenacidad.
- La firmeza en procurar que la iniciativa tenga éxito.
- Las técnicas que te permitan conocer al otro y su evolución (inteligencia emocional, programación neurolingüística…).

El conflicto no es un problema, sino una oportunidad

6

Personas conflictivas colectivas: el mobbing[13]

Entre las personas conflictivas más dañinas hay que incluir, en un triste papel estelar, a las más tóxicas: las que provocan el *mobbing,* también conocido como psicoterror, hostigamiento o acoso moral.

¿Qué hace al *mobbing* tan peligroso? De un lado, la frecuencia con que triunfa, destruyendo al individuo; de otro, la gravedad del daño que provoca, e incluso la frecuencia con que aparece en la vida laboral de una persona: la probabilidad de sufrirlo se estima en un 25%. Parece que afecta en torno al 15% de la población activa. Está considerado como la nueva plaga laboral del siglo xxi.

El *mobbing* causa enormes sufrimientos a las personas, y afecta seriamente a la competitividad de las empresas, aunque no es exclusivo de ellas. Aparece también en las mujeres maltratadas, y probablemente en los hombres maltratados, aunque su número es escaso, pues lo sufren vergonzantemente y no hay estadísticas fiables.

Es enormemente difícil defenderse del *mobbing*, y lo peor es que acaba llevando razón, porque la víctima se acaba convirtiendo en la persona insociable, con dificultades de relación y de escaso rendimiento de que se la acusaba–en falso–inicialmente.

¿Qué es el mobbing?

Digamos, de entrada, que el *mobbing* no tiene nada que ver con la dureza o la conflictividad de algunos jefes, ni de algunas parejas. El *mobbing* se traduce con frecuencia por **acoso**; en la empresa, **acoso laboral**. No es un término demasiado apropiado, porque el *mobbing* implica, como veremos, aspectos pasivos que responden más a la palabra **hostigamiento**, más amplia, pero lamentablemente más larga.

El etólogo **Konrad Lorenz** describió el *mobbing* como el ataque conjunto de un grupo de miembros débiles de una especie contra otro individuo de la misma más fuerte que ellos.

En el ámbito laboral el *mobbing* señala el deliberado y continuo maltrato verbal y de comportamiento que recibe un trabajador por parte de otro u otros. Este comportamiento cruel tiene por objeto vengarse o desplazarlo, lograr una verdadera aniquilación o destrucción psicológica, y conseguir su salida del grupo y hasta de la organización a través de diferentes formas.

En la familia el comportamiento es similar: maltrato verbal y de comportamiento de una persona, habitualmente el marido[14], ridiculizando a la otra, señalándola como inútil, incluso en el plano sexual, y destrozándola psicológicamente. En el caso de la familia, el maltrato no anda lejos. Aquí se puede dar o no la complicidad del resto de los presentes, que no falla nunca en la empresa.

La autoridad mundial sobre la materia, el profesor **Heinz Leymann**, de la Universidad de Estocolmo, puntualiza al principio de su obra fundamental sobre el tema *mobbing*: «...los conflictos son inevitables. No estamos hablando aquí sin embargo del conflicto. Nos referimos a un tipo de situación comunicativa que amenaza infligir al individuo graves perjuicios psíquicos y físicos. El *mobbing* es un proceso de destrucción; se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos».

El *mobbing* o psicoterror no tiene nada que ver con los habituales roces, las fricciones, las tensiones y hasta los incidentes aislados propios de las organizaciones modernas. Es normal que el incremento del grado de interdependencia entre los trabajadores lleve con frecuencia a situaciones de conflicto o, al menos, de desencuentro. Este tipo de desacuerdo no constituye *mobbing*.

«El concepto de *mobbing* queda definido por el encadenamiento sobre un período de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas, por una o varias personas, hacia una tercera: el objetivo».

Consecuencias habituales

La víctima de hostigamiento o *mobbing* suele sufrir un enorme daño a nivel psicológico. Va perdiendo gradualmente la confianza en sí misma, lo que afecta a aspectos de su vida muy diversos. Entra en una espiral de estrés creciente, de pérdida continuada de autoestima. Esto va minándola física y psíquicamente. El estrés termina haciéndose crónico y dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades somáticas que pueden exigir bajas laborales. También se suelen producir alteraciones emocionales y de la personalidad que afectan a su vida social y familiar causando, sobre todo, problemas de relación con la pareja, pero también con el resto de la familia.

Por descontado, todo ello contribuye a afectar a la calidad de su trabajo, lo que proporciona nuevos argumentos al acosador y a todo

su coro de cobardes para justificar su agresión a la víctima e incrementar perversamente la imagen pública y el merecimiento del castigo por parte de quien lo sufre.

La situación de ansiedad y angustia y el estrés crónico provocan inevitablemente problemas de salud. El organismo se va deteriorando y van apareciendo enfermedades que obligan a la baja laboral de la víctima. El absentismo, la baja productividad, la mala salud, la personalidad obsesiva serán nuevas razones utilizadas contra la víctima.

El miedo de la víctima a ser despedida, o a tener que abandonar su puesto por problemas de salud, supone incrementar su ansiedad y realimentar todo el círculo vicioso.

Quiénes son los acosadores

Las estadísticas señalan que en casi la mitad de los casos (45%) los desencadenantes del acoso suelen ser los jefes directos, le siguen casi con la misma frecuencia los compañeros (44%), y completa el censo el hostigamiento por parte de los propios subordinados de la víctima.

Cuál es la causa

El comportamiento del acosador obedece, casi siempre, a un intento de encubrir o camuflar sus propias deficiencias personales.

En el caso de los jefes, las causas más frecuentes son:

- Miedo, más o menos consciente, a la capacidad, carisma, prestigio personal... de un subordinado al que percibe como

amenaza a plazo medio o que le ha sido impuesto por la superioridad.
- Intento de librarse de un subordinado cuyo despido ha sido ya decidido y que no resulta fácil o barato.
- Intento de librarse de un subordinado que ha rechazado someterse al poder del jefe en algún aspecto. Caso típico es el de la secretaria que rechaza el acoso sexual del jefe.

Pero el denominador común, en todas las ocasiones, es un abuso perverso de poder: «Te vas a enterar de quién manda aquí». Naturalmente, es un abuso de poder de quien no lo tiene realmente. Una persona superior, incluso normal, no tiene necesidad de ejercer *mobbing*.

En el caso de los compañeros, las motivaciones pueden ser diversas, pero suele hostigarse al que es diferente por sus ideas, comportamiento, sexo, inclinación sexual, indumentaria, raza, nacionalidad, apariencia física o cualquier otra «razón». Pero siempre hay una actitud añadida: cobardía. Personas que, por no significarse, por halagar al jefe, entran en el juego.

Los subordinados pueden hostigar al jefe:

- Porque no están de acuerdo con su nombramiento, que se les antoja caprichoso o injustificado por falta de méritos.
- Porque se rebelan ante un comportamiento autoritario, arrogante o caprichoso. Estos casos son poco frecuentes, y suelen acabar con el triunfo del propio jefe.
- Porque su política o sus medidas organizativas les hacen perder privilegios de los que estaban disfrutando hasta entonces[15]. O porque tiran de la manta en temas ilegales o ilícitos que se estaban manteniendo ocultos, o porque se nie-

gan a participar en ellos.

Cómo aparece

El *mobbing* puede aparecer de forma insensible y gradual o de modo repentino, con un cambio brusco en la relación entre el acosador y persona que a partir de entonces se va a convertir en víctima de acoso. La relación, que hasta entonces ha podido ser positiva o, al menos,normal, se torna negativa. Esto comienza a inquietar a la víctima, que se pregunta una y otra vez por qué aparecen problemas con el acosador. Es fácil, en nuestra cultura, que tienda a encontrar en ella misma causa del acoso y le aparezcan sentimientos de culpabilidad y de vergüenza. La causa profunda de este cambio en la relación suele venir motivada por sentimientos muy humanos, pero poco confesables. Suelen estar presentes los **celos**, la **envidia**, ante la llegada de una persona con menos experiencia pero más cualificada, y que quizá se percibe como amenaza propio estatus, sobre todo de cara a futuras promociones del acosador. Así aparecen las pullas: «¿Esto es lo que te enseñan en la facultad?». O simplemente, ante la sensación de que el jefe común le dispensa un trato que parece de favor, se la intenta desprestigiar. Lamentablemente, las vías para ello son casi ilimitadas.

El acoso suele comenzar con la decisión consciente o inconsciente del hostigador de «ir a por la víctima» y de utilizar contra ella la violencia psicológica (rara vez acude a otra).

Según **Leymann** el hostigamiento laboral suele presentar cinco fases:

1. Incidentes críticos.
2. Acoso y estigmatización.
3. Intervención de la jerarquía.
4. Solicitud de ayuda especializada exterior y diagnóstico incorrecto. 5. Salida de la organización.
5. Fase de incidentes críticos

Fase de incidentes críticos

Suele aparecer como un choque, un incidente aislado, casual, entre dos personas. Esta fase dura poco.

Acoso y estigmatización

La primera manifestación clara de lo que ya es propiamente acoso suele ser que la víctima es objeto de críticas sistemáticas, feroces e injustificadas hacia todo lo que la rodea: su trabajo, su aspecto físico, su forma de vestir o de hablar, sus ideas, la forma en que desempeña sus tareas... todo ello con independencia de experiencias anteriores o de la verdadera calidad de su trabajo.

A la cobarde agresión inicial de quien desencadena el hostigamiento se une pronto la sistemática persecución de superiores o compañeros que colaboran en denigrar y deteriorar la imagen pública de la víctima, atacándola mediante calumnias, rumores, mentiras interesadas, burlas... Es frecuente que secretamente y con fruición se le adjudiquen motes. Esta cobardía colectiva del grupo es parte imprescindible del proceso.

¿Por qué se unen al acosador? La mayoría de las veces por instinto gregario, o también por miedo, para evitar el ataque sobre sí mismos, cosa que ocurre si alguien se apresta éticamente a la defensa de la víctima. En la práctica, se aísla socialmente a la persona. Se le dificulta y casi se le niega tácitamente la comunicación con el acosador y con el grupo. Se le excluye de las actividades sociales informales, como el café de la mañana o la salida a comer juntos. Se la deja de invitar a las reuniones. Se le van retirando sus cometidos de mayor responsabilidad. Se le asignan tareas de menor categoría cada vez, o se le encomiendan encargos de imposible cumplimiento por su dificultad, su cantidad o su plazo. Todo ello contribuye a marginar y aislar social y laboralmente a la víctima.

Este comportamiento ocasiona un progresivo deterioro de la confianza de la víctima en sí misma y en sus capacidades profesionales. Aquí comienza un lento y continuo proceso de desvalorización personal: la destrucción de su autoestima, de su confianza en sí misma.

Ni que decir tiene que en esta fase el estrés, claramente distrés, se ha instalado en la víctima y se ha hecho crónico.

Intervención de la jerarquía

El problema del hostigamiento no es solo de la víctima, sino de la organización. Pero la respuesta de esta suele ser la negación del conflicto.

Si el problema llega «arriba» o al departamento de recursos humanos, lo más habitual es etiquetarlo como «el caso de Fulano» (siempre la víctima, nunca el acosador), con el estigma previo y el prejuicio ya proyectado por el hostigador y sus acólitos de «tener

problemas de personalidad» o de «ser una persona conflictiva». La imagen pública de la persona acosada es así manipulada hábilmente por el grupo hostigador, de tal manera que se la culpabiliza de lo que le ocurre mediante argumentos adecuados: «Él se lo ha buscado», «tiene que arreglar sus problemas con el jefe», «tiene que cambiar»...

Lo habitual es que se le nieguen derechos fundamentales como el de ser escuchado y evaluado de modo ecuánime e imparcial.

Solicitud de ayuda especializada exterior y diagnóstico incorrecto

La víctima entra en un período de aislamiento personal y deterioro psicofísico en el que comienzan a aparecer serios problemas de salud que proceden de la alteración de su equilibrio socioemocional. La ansiedad y el estrés le acaban provocando irritabilidad, depresión, trastornos del sueño, hipervigilancia, cambios en la personalidad y, lógicamente, problemas de relación con todo su entorno, incluida la pareja y la familia.

La alteración del equilibrio emocional y físico produce una desestabilización en la persona que la lleva a un comportamiento antisocial que parece confirmar las críticas de sus acosadores. Es la profecía que se autocumple.

Es normal que caiga enferma frecuentemente. Y esa profusión de bajas laborales es adecuadamente utilizada como argumento por los hostigadores para incrementar la mala imagen de la víctima.

Si ante esta situación y por decisión propia o por presión familiar acude a solicitar ayuda psicológica a un profesional, no es muy probable que le resulte de gran utilidad. La falta de conocimiento de la situación le hace muy difícil ubicar dónde está el problema, que en

este momento ya no está solo en la víctima, sino en buena parte en el entorno.

El psicoterapeuta normal, poco experto en *mobbing*, buscará probablemente la causa del problema en la mente, ya desequilibrada y trastornada, de su paciente. Es lo que él cree que debe arreglar. El diagnóstico apuntará desajustes evidentes: ansiedad, estrés traumático, neurosis, depresión y hasta paranoia. Querrá cambiar a la persona, lo que sería muy deseable, pero a estas alturas es difícil conseguirlo sin actuar sobre el entorno, sobre la agresión continuada que está sufriendo. Por otra parte, el conocimiento de que la víctima está recibiendo tratamiento psicológico es utilizado de inmediato por el grupo hostigador para reforzar la idea de que esa persona no está en sus cabales y es problemática, y que hay que librarse de ella.

Salida de la organización

Todo está listo para que se produzca a medio plazo la salida voluntaria (puesto que la víctima no puede aguantar más) o bien la forzosa (mediante un despido), de la organización. A veces puede darse su traslado a otro departamento. En el caso de la Administración es frecuente que la víctima acabe solicitando su traslado a un puesto inferior, aun perdiendo estatus y remuneración.

Pero como los hostigadores necesitan seguir llevando razón, el *mobbing* persiste en muchas ocasiones más allá de la salida de la víctima de la organización, a través de informes negativos, calumniosos, que los acosadores darán a futuros empleadores dañando así también la empleabilidad externa de la víctima.

Su recuperación suele tardar años y, en ocasiones, la víctima jamás recupera su capacidad laboral. El triunfo máximo del hostigador es conseguir el suicidio de la víctima, cosa que ocurre con demasiada frecuencia.

Tipos básicos de actividades de acoso

Los modos más frecuentes de hostigar a la víctima, de modo a veces sutil, a veces descarado, son:

- Dificultarle o impedirle la comunicación con otros: con compañeros, con superiores, con el departamento de recursos humanos, con el propio jefe...
- Dificultarle o impedirle los contactos sociales o laborales más habituales. • Restringir el uso de material o equipos, o el acceso a datos o información necesarios para el trabajo.
- Desacreditar su reputación profesional y personal.
- Sobrecargarla de trabajos:
    –Imposibles por la cantidad, la dificultad o el plazo.
    –Inútiles, absurdos.
    –Humillantes, degradantes.
- Desocuparla por completo[16].
- Ubicarla en un rincón perdido, en un pasillo[17].

Hace años, en Alemania, los psicólogos estimaron en unos 50.000 millones de euros el coste anual del *mobbing* en las empresas germanas en aquel momento. Un estudio conducido por el profesor **Cary Cooper**, del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, cifraba en 18,9 millones de jornadas laborales

no trabajadas las pérdidas que causa el *mobbing* cada año en la industria británica. Este estudio, que analizó setenta organizaciones diferentes, encontró mayor aparición del *mobbing* en las organizaciones que se dedican a las tecnologías de la información y telecomunicaciones, profesorado escolar y universitario y personal de prisiones, en este orden decreciente.

Los estudios llevados a cabo por el profesor **Leymann** entre las víctimas del *mobbing* laboral reflejan una mayor proporción de personas acosadas entre profesionales de la enseñanza primaria, media, universitaria, de la salud (personal de enfermería en especial), cuidadores infantiles de guarderías y escuelas infantiles y miembros de organizaciones sin ánimo de lucro o instituciones y organizaciones religiosas.

El *mobbing* acaba teniendo éxito casi siempre. Se trata de una canallada cobarde pero limpia, de la que no queda huella. Denunciarlo es complicado, y la carga de la prueba suele resultar difícil y costosa.

El caldo de cultivo

Sin embargo, combatir el *mobbing* podría resultar sencillo. Para que exista es preciso que el hostigador tenga ayuda–así aparece lo que llamamos el *gang*, la banda–y que haya, al menos, testigos mudos, que se niegan a actuar. Son los que piensan: «algo habrá hecho», o los que le dicen: «Yo no quiero líos, arréglatelas con él».

Si alguno de estos testigos mudos tuviera el valor y la honradez de prestar su apoyo, el hostigamiento quedaría automáticamente desactivado. También reviste enorme importancia la actitud de su entorno familiar. Es frecuente que se resista a admitir la situación de

hostigamiento que relata la víctima, lo que la lleva a sentirse aún más acosada e incomprendida.

La pareja o los padres pueden aconsejar «no te lo tomes tan a pecho», o «no te enfrentes a tu jefe», lo que aparte de resultar inútil no hace más que agravar la situación.

Si, por el contrario, recibe comprensión y apoyo, le queda una esperanza de poder enfrentarse con éxito al problema.

7
Principios de resolución de conflictos

Asumir el método gano-ganas

Se necesitan dos para entrar en conflicto, y también para resolverlo. Un directivo eficaz tiene las capacidades necesarias para satisfacer a la vez las necesidades de los miembros de su grupo y las necesidades de la organización.

El método «gano-ganas» es el método «sin vencidos». Yo puedo:

- Esforzarme en ganar.
- Buscar mi beneficio y el tuyo.

Es decir, esforzarme en derrotarte o, más inteligentemente, en buscar mi beneficio a la vez que facilito–en contrapartida–, el tuyo. Es decir, en vez de en contrincantes, nos convertimos en socios, con un interés común: el beneficio mutuo.

La matriz gano-ganas

Alternativas		Yo: Gano	Yo: Pierdo
Tú	Ganas	Gano-ganas	Pierdo-ganas
Tú	Pierdes	Gano-pierdes	Pierdo-pierdes

Cuando se empuja hacia la derrota del otro, y el otro empuja hacia la derrota de uno, lo más probable es llegar al cuadrante pierdo-pierdes, salvo que la desigualdad de fuerzas o de habilidades conduzca a un cuadrante gano-pierdes o pierdo-ganas. Lo mejor es empujar cooperativamente hacia que el otro gane, lo que permite alcanzar el cuadrante gano-ganas. Este es un método mediante el cual se logra una solución que produce la satisfacción de las necesidades de las dos partes.

Dos partes tienen un conflicto de necesidades. A respeta sus necesidades, pero también tiene que respetar las de B. No empleará el poder con la otra, pero tampoco puede ceder y dejar que la otra venza a costa de que ella pierda. Por tanto, les conviene ponerse de acuerdo sobre una solución que satisfaga las necesidades de una y otra, de manera que ninguna pierda.

Este método gano-ganas es un tipo especial de solución de problemas.

La búsqueda de una solución no exige poder sino creatividad:

- «Vamos a reunir nuestra capacidad de pensamiento para ver si podemos encontrar una solución que satisfaga a las dos partes.»
- «¿Qué solución podríamos dar a este conflicto?»
- «Tenemos que resolver un problema, adoptemos una actitud positiva y creativa.»
- …

Técnicas de resolución de conflictos

Tanto si se trata de personas como de grupos o de organizaciones, hay distintas técnicas de resolución de conflictos, que mejoran el enfoque espontáneo. Parecen más complicadas que incluir a las partes en conflicto en su resolución, pero tienen un principio común: eliminar o disminuir el ego de los litigantes, y en la medida de lo posible, tanto el arbitraje como la mediación, hacer que no sea el cerebro emocional el que participe, sino el cognitivo, el córtex.

Las más usadas son:

- Negociación
- Arbitraje
- Mediación

Las dos últimas requieren la utilización de un tercero.

Negociación

La **negociación** es el proceso de resolución de problemas dirigido a resolver un conflicto en el que las partes intentan encontrar un acuerdo que aceptan voluntariamente.

Negociar implica reconocer al otro su capacidad de actuar. Cuando dos partes negocian, cada una de ellas espera obtener algo.

> He cosechado un sonoro fracaso en una reciente negociación. Se trataba de un convenio entre dos partes, la llamada social y la empresarial. Unos y otros ganaban mucho, y lo sabían. Después de varios meses de negociación, no he conseguido que ni unos ni otros cedieran nada para obtener otras cosas a cambio.
>
> Me trataron muy bien, me pagaron estupendamente, pero no cedieron ni un ápice. Al final, dimisión de la junta directiva y huelga.

La verdadera razón para que los conflictos se negocien estriba en que la negociación es beneficiosa para ambas partes. La búsqueda de soluciones ventajosas para ambas partes es la llave del éxito de todas las negociaciones. Esta no es un fin en sí misma, sino un medio de alcanzar unos objetivos de forma satisfactoria. El negociador eficaz debe tener un objetivo claro, específico y realista.

La negociación ideal es aquella en que el resultado global produce el mayor beneficio posible. Este resultado incluye no solo la solución, sino también el impacto del proceso negociador sobre los valores, actitudes y relaciones de las personas implicadas.

La negociación se apoya en la comunicación. Su éxito depende de que:

- El asunto sea negociable.
- Los negociadores estén dispuestos a intercambiar valor por valor y a comprometerse.
- Exista una cierta confianza mutua.

El comportamiento humano

El conocimiento del comportamiento humano es fundamental para negociar un conflicto.

Cada una de las partes hace sus propias suposiciones. Una negociación de éxito puede depender del acierto de estas suposiciones y de saber anticipar las de la otra parte. Es mejor entrar en la negociación sin limitaciones autoimpuestas.

En la negociación, todas las partes tienen necesidades, directas o indirectas, que quieren satisfacer. Cuando el tema se estudia pensando en las necesidades de la otra parte, el éxito es fácil. Cuando estas necesidades se ignoran o cuando la negociación se aborda como una lucha, con un vencedor y un vencido, ambas partes pierden. Esto convierte en elemento clave a la *escucha activa.*

Lo que hace que una negociación tenga éxito es el conocimiento del comportamiento del otro, la preparación y la estrategia, todo ello combinado para satisfacer necesidades propias y de la otra parte.

Cuando tenemos las ideas claras acerca de nuestras propias necesidades, deseos, creencias y responsabilidades, podemos proceder a resolver la situación o el problema. ¿Queremos el conflicto? Muchas veces así es. A veces estamos tan furiosos con alguien y consideramos tan justificada nuestra actitud, que podemos sentir una extraordinaria satisfacción al medir nuestras fuerzas con la otra persona, «enfrentándonos» y «venciendo ». Si esta es nuestra actitud, seguro que acabará en conflicto, ya que estamos a su espera del mismo y ejecutamos nuestras acciones para que suceda.

Estando abiertos podemos crear un ambiente en el que la otra persona se sienta lo bastante segura para quedarse en una posición de igual vulnerabilidad. Si estamos dispuestos a comprender y a aceptar la validez del punto de vista de la otra persona, sin importarnos si estamos de acuerdo o no, podemos llegar a un entendimiento y aceptación–y finalmente a un acuerdo–por ambas partes.

El conflicto en sí mismo no es una experiencia negativa–puede ser tan esclarecedor como desagradable–. La forma en la que decidimos responder al conflicto es la que determinará si su efecto será positivo o negativo. Aprender a prevenir los conflictos es tan importante como aprender a resolverlos.

Cuando nos involucramos en una situación conflictiva, a menudo asumimos el conflicto cuando todavía no existe. Nos enredamos en emociones que pueden no tener nada que ver con la realidad. Nos enfadamos y tenemos miedo. ¿Qué pasa si la otra persona también se está sintiendo así? ¿Qué pasa si ella hace lo mismo? El miedo y la ira conducen a lo peor.

Solo nosotros podemos evitar que los conflictos lleguen a producirse en nuestra vida, y cómo en ese proceso podemos hacer que nuestras relaciones sean más inspiradoras y plenas.

Lo que hace que una negociación tenga éxito es el conocimiento del comportamiento del otro, la preparación y la estrategia, todo ello combinado para satisfacer necesidades propias y de la otra parte. Nos trasladamos desde un estado creado por el temor a un estado de conciencia nacido del deseo de indagar.

El proceso de cooperación

El mejor ejemplo de sentido común es un puente.

Franklin D. Roosevelt

Nuestra cultura nos fuerza a pensar en forma competitiva, en lo que conocemos como juegos de *suma cero*: «Yo gano, tu pierdes». Sin embargo, la vida funciona de otro modo.

Muchas negociaciones terminan en lo que parece una victoria completa para una de las partes. El ganador parece estar en posesión de cuanto quería y el perdedor parece haber sufrido una derrota humillante. Sin embargo, es raro que en estas ocasiones el «acuerdo» alcanzado o impuesto permanezca estable. La parte perdedora puede romperlo, incumplirlo o vengarse luego de algún modo.

Técnicas de negociación

William Ury es un experto en negociación. Implantó un sistema de cinco pasos:

- **Sube al balcón**
  Toma perspectiva.
- **Ponte al lado de tu oponente**
  Conviértelo en tu socio.
- **Replantea**
  Busca soluciones creativas. Descubre nuevas facetas. Cambia el juego.
- **Tiende un puente de oro**
  Facilítale salvar la cara e incluso quedar bien.

- **Utiliza el poder para educar**
  Ponle difícil el «no». Muéstrale el coste de no llegar a un acuerdo.

Una técnica de negociación debe ser evaluada a la vista de dos criterios:

- **Ser eficaz**, conducir a un acuerdo inteligente, siempre que sea posible.
- **Mejorar las relaciones** entre las partes, o al menos no dañarlas. Un acuerdo inteligente satisface los intereses legítimos de cada parte en

Un acuerdo inteligente satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente los intereses en conflicto y es duradero.

La negociación sobre principios (Harvard)

Los elementos fundamentales son:

- Separar las personas del problema.
- Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- Generar el mayor número de opciones posibles antes de decidir un curso de acción.
- Insistir en que la solución o resultado de la negociación debe basarse en criterios objetivos.

Las negociaciones se desarrollan entre personas, y estas se com-

portan de forma diferente, tienen sus propios intereses, escalas de valores, sensibilidades... Es difícil separar a las personas de las cuestiones que se discuten, sobre todo si una de ellas es conflictiva. El ego siempre está presente.

Las «monedas de cambio» son elementos intercambiables que favorecen la negociación, todo aquello que no es demasiado significativo para una de las partes, y por lo tanto están dispuestas a ceder siempre que sea a cambio de algo que les sea preferible. Es importante considerar otras posibilidades para el caso en que la negociación no permita resolver el litigio.

Arbitraje

El arbitraje es una de estas posibilidades. Supone elegir un tercero neutral para que tome una decisión sobre el tema en cuestión, después de escuchar a las dos partes. Una vez más, se utiliza el cerebro cognitivo del árbitro en lugar de los emocionales de las partes. Esta decisión es de obligado acatamiento.

Este acatamiento es la diferencia esencial del arbitraje con la mediación, otra técnica muy utilizada.

Mediación

En la mediación, el objetivo principal es, como en el arbitraje, disminuir los tiempos y los costes en relación a la solución del conflicto.

La mediación es un proceso en el que dos o más partes acceden a explorar el conflicto a través de los servicios de una tercera persona–el mediador–que les ayuda a comprender mejor su propia postu-

ra y la del otro lado, llegando, por lo general, a un desenlace pacífico a gusto de todos, eliminando de nuevo los egos–las emociones–de las partes en conflicto. El mediador se reúne con las partes en forma separada, pero aquí la diferencia es que no toma una decisión que deba ser acatada por las partes. Su función principal es la de hacer reflexionar a las partes para que busquen una solución que les permita superar el conflicto. De aquí se desprende que es posible que la cuestión no se resuelva. El éxito radica en ayudarles a encontrar su intención y voluntad de resolver pacíficamente las cosas.

Los datos apuntan a que casi un noventa por ciento del trabajo de mediador radica en su capacidad para mantener abiertas las vías de la comunicación sincera y provechosa.

Un mediador de éxito es aquel que sabe cómo preparar a sus clientes ayudándoles a ser conscientes de sus verdaderos intereses, necesidades y metas; escucha lo que la gente quiere y necesita realmente en cada momento y les ayuda a solucionar esas necesidades. Para ello debe ser capaz de liberarse de las ideas preconcebidas, de ver los conflictos objetivamente, dejando a un lado las emociones, de escuchar con atención a cada persona, de centrarse en el proceso de la interacción de los litigantes...

8
¿Cómo tratar a personas conflictivas?

Principios para tratar a personas conflictivas

Hay un principio que debiéramos tener presente: la gente no cambia, o para ser más precisos, podría cambiar con dificultad y solo si se lo propusiera seriamente, con lo cual deberíamos partir de la premisa de que es nuestro interés aceptar a la gente tal y como es, lo que supone no poner ningún interés especial en cambiarla.

Aceptando a la gente tal y como es caben tres posibilidades con las personas conflictivas:

- Enfadarse, chocar con ellas. Lo que es malo para ti.
- Eludirlas, para evitarse disgustos. Lo que no te aporta nada, pero en ocasiones sería lo mejor.
- Suponer que su enfado es con el mundo–no con nosotros–y tratarlas lo mejor posible, con la suficiente inteligencia emocional para obtener de ellas lo mejor que quepa. Por supuesto que es un trabajo, que supone un esfuerzo, pero que tiene recompensa.

Lo de enfadarse con las personas conflictivas es la respuesta más frecuente, más lógica… y menos productiva. Solo se consigue mal humor, si es que no algo peor, y relaciones más difíciles. Lo de eludirlas puede valer, si es que no se espera nada de la relación. Tampoco aporta nada, salvo tranquilidad. Dado que no se las puede cambiar, lo único inteligente es olvidar su comportamiento y reaccionar frente a ellas del modo que nos conviene. Hay un viejo refrán–«No ofende quien quiere, sino quien puede»–que nos viene al pelo. A partir de ahí debe establecerse todo nuestro comportamiento: obtener lo mejor que se pueda de la relación. Sin sentirse ofendido, por supuesto, por sus tonterías o sus errores o, en todo caso, sabiéndolos utilizar, si cabe.

El primer paso será tratar de comprender a fondo cómo nos sentimos cuando la persona conflictiva meta la pata. ¿Qué es lo que nos ofende? ¿Qué frases, tonterías o desplantes nos sacan de quicio? ¿Qué hay en nosotros que se revela ante su estupidez o su injusticia? Y lo que es más probable, ¿cuáles de sus gestos nos alteran? Porque probablemente es su lenguaje corporal, inconsciente e involuntario, el que nos solivianta. Aquí es donde necesitamos un serio esfuerzo para no dejarnos llevar, porque también nuestras reacciones de respuesta serán inconscientes si no las dominamos desde el principio, casi antes de que afloren, de que sean conscientes.

Aquí será crucial el efecto de tu propia autovaloración: ¿vas a consentir que las estupideces que se le ocurran a una persona conflictiva alteren tu comportamiento y decidan tu propia conducta? Es el momento de comprobar tu autoestima. Si es baja, serás una persona más vulnerable, más fácil de ofender, por tanto será lo primero que debas trabajar para no sentirte ofendido, te digan lo que te digan. Para ello necesitas, sobre todo, confianza en ti mismo.

El segundo paso será que desarrolles el adecuado autocontrol. En el centro del cerebro límbico tienes un centro de alarma, la amígdala. Es la encargada de saltar cuando percibas una agresión… pero tú has decidido no percibirla, aunque esa sea la intención de la persona conflictiva. Ese es el motivo de que en todas las culturas se recomiende contar hasta diez–o hasta cien, en las que son más prudentes–antes de contestar, precisamente para no estallar ante impertinencias, para no caer en el secuestro emocional–o amigdalar–a partir del cual tu relación será más difícil, porque tú también habrás ofendido–quizá con toda la razón del mundo, pero en contra de tus intereses–a la persona conflictiva.

Si has ejercido ese autocontrol podrás actuar con flexibilidad ante las impertinencias, buscando lo que te interesa, y no otra cosa. Es el momento de apuntar a tu logro personal, familiar o laboral. Vas a actuar con absoluta iniciativa, con independencia de lo que oigas–lo que no es nada sencillo–, y con el optimismo de que haces las cosas de forma positiva, de que buscas lo mejor para ti.

El tercer paso será buscar la empatía con la persona conflictiva. No es, en absoluto, tu enemiga, solo una persona con problemas personales, que no sabe hacerlo mejor y que busca, probablemente sin quererlo, problemas por todas partes. A ti te toca hacerlo mejor, cambiando incluso su estilo. Si es tu interés, puedes mejorar su respuesta con tu propio espíritu de servicio, facilitando salidas positivas para ti, y quizá para todos.

Un cuarto paso de tu inteligencia emocional sería llegar a influir en la persona conflictiva inspirándole actitudes más positivas para gestionar el conflicto de modo más adecuado, facilitándole, por ejemplo, establecer algún vínculo positivo o trabajar en equipo con otros.

Una estrategia eficaz

Una estrategia eficaz siempre implica cuatro etapas:

1. Tomar conciencia del problema.
2. Asumir la responsabilidad de hacer algo al respecto.
3. Alcanzar una cierta claridad en cuanto a qué se puede hacer.
4. Desarrollar nuevas herramientas, y mejorar el alcance y la calidad de las antiguas.

Cómo tratar a algunas personas conflictivas

La primera precaución es mantener la calma. Antes de un posible enfrentamiento conviene relajarse, respirar hondo al menos tres veces y asumir que la persona conflictiva no es nuestra enemiga, sino una situación, un problema a resolver.

Nos ayudarán eventualmente gestos que reforzarán nuestra tranquilidad y darán una imagen positiva de nuestra actitud, como:

- Inclinar lateralmente la cabeza.
- Entrelazar los dedos.
- Mostrar la palma de la mano.
- Caminar erguido.
- Sujetar la barbilla con la mano.
- Mirar a los ojos (más o menos tres cuartas partes del tiempo).

Agresiones verbales

Son muchas las formas de agresión verbal que las personas conflictivas utilizan. Vamos a citar a varias personas:

- La persona criticona.
- La persona con ataques de rabia.
- La persona sarcástica.
- Alguien que está furioso.
- A quien presenta quejas.

La persona criticona

A algunas personas les encanta criticar a los demás; les da sensación de poder y les hace sentirse bien. El crítico se ensañará con la persona criticada tanto más cuanto mayor sea su reacción. El que critica suele ser un cobarde moral que desprestigia a los demás para ocultar su propia falta de seguridad, de autoestima. Infravalorar a los demás supone tener mejor opinión de sí mismos.

Las críticas realizadas en público nunca están justificadas. Tanto si estamos hablando de una persona de autoridad–un jefe, un padre, un maestro–como de un igual, o de la pareja regañona; si una persona tiene que hacer una crítica a otra, es mejor hacerla en privado, donde solo se encuentre la persona implicada. De otro modo se convierte solo en un desagravio intolerable, con el único objetivo de ofender.

Por otra parte, hay veces en que las críticas están justificadas, pero siempre hay formas asertivas–no agresivas–de expresarlas.

Cuando nos critican justamente hay que aceptar los hechos y plantear cómo se va a actuar en el futuro. La crítica asertiva supone comentar que existe un problema, cómo se siente uno al respecto y decir lo que se cree que debería hacerse, pero esa crítica no debe contener ningún juicio personal.

Una crítica debe ir siempre acompañada de la oportuna corrección: no cabe decir «este informe es un desastre», sino «a este informe le falta esto y le sobra aquello, debe ser más corto y eliminar tales palabras de dudoso significado», de otro modo, el criticado no obtendrá ventaja alguna de la corrección.

Como norma: las críticas en privado, los elogios en público.

Cabe alguna excepción: si un padre debe hacer un reproche puntual a un hijo, es difícil evitar que esté la madre presente, sobre todo si debe tomar parte en la misma corrección y la crítica es oportuna en ese instante.

¿Cómo tratar con ella?

Si te pones a la defensiva cuando recibes una crítica, le estás haciendo juego al otro. Si la crítica tiene una parte de verdad pero está exagerada, debes aceptar lo justificado, pero no la parte exagerada.

Si la crítica se ha hecho en público hay que reclamar a la persona que te ha criticado. Dile que deseas hablar con ella en privado y explicarle que aunque aceptes el fondo de la crítica, te resulta humillante que te critiquen en público y que preferirías que en el futuro lo hiciera en privado.

La persona con ataques de rabia

El ataque de rabia aporta una sensación de poder. Algunas perso-

nas dan rienda suelta a sus emociones, son incapaces de manifestar lo que sienten sin vociferar, golpear la mesa o dar alguna otra muestra de su falta de control. Puede ser imposible manejar esa situación si no te comportas asertivamente. Más que muestras de autoridad y de dominio, estas muestras de violencia indican inmadurez y pérdida del control por parte del agresor.

Posiblemente descubrió en su infancia que con una pataleta conseguía manipular a su familia. Es posible ver, aun hoy, el mismo comportamiento en críos que gritan en lugares públicos sin que los padres se atrevan a intervenir. No es extraño que alguien continúe teniendo ataques de rabia que le han dado tantos resultados desde pequeño.

Estas muestras de violencia indican un secuestro amigdalar–emocional–y la consiguiente pérdida del control por parte del agresor. A partir de ahí lo tiene todo perdido.

¿Cómo tratar con ella?

La reacción normal será devolver la agresión o marcharse. Nadie tenderá a resolverle un problema. Como siempre, no te tomes su rabieta como algo personal, es el único modo de soportar su conducta. Espera que pase la tormenta. No muestres temor y actúa luego como si nada.

En ocasiones, tomarlo a broma es la mejor respuesta para disolver eficazmente situaciones potencialmente explosivas.

La persona sarcástica

Es una forma sibilina de agresión. Por algo se la conoce como la «forma más baja de ingenio». Su objetivo es menospreciar a quien

lo recibe, habitualmente en público, de forma que el «ingenio» del agresor quede refrendado por la risa, a veces embarazosa, de los demás.

A veces también están siendo agresivos los que escuchan, sin oponerse, algún comentario sarcástico dirigido hacia otro.

Como en otros ataques agresivos, solo una persona insegura utilizará el sarcasmo.

¿Cómo tratar con ella?

Reaccionar a la agresión es seguir el juego al sarcástico. Puedes reaccionar de dos modos:

- No hacer nada. Lo que supone desactivar el intento de agresión con la indiferencia. Esto puede confundir a la persona sarcástica, que está esperando tu reacción de un modo u otro.
- Ser asertivo y expresar cómo te sientes: «Tu sarcasmo me hiere, ¿es eso lo que pretendías?».

Lo que más le fastidiará al sarcástico es que seas tú quien controle la situación.

Alguien que está furioso

Enfrentarse a alguien que está furioso es siempre difícil. Lo más probable es que tú también te sientas enojado, no solo con la otra persona, sino con la propia situación.

¿Cómo tratar con él?

El problema es que todas estas reacciones de mostrar o no tu fu-

ria, de ponerte a la defensiva y dar excusas, son negativas, tanto si su ira está justificada como si no. Sobre todo porque la reacción de cualquier persona será no escuchar al furioso.

A quien presenta quejas

Cuando te llega una queja, la reacción más corriente es ponerse a la defensiva; a nadie le gusta recibirlas, sean del tipo que sean. Chocan, además, con nuestro sentimiento de culpa, del que ya hemos hablado (capítulo 3), con lo que nuestra respuesta no puede ser más que de rechazo, y casi de enemistad con el quejoso.

Pero semejante respuesta no facilita las cosas, solo sirve para encender aún más el malestar y el ánimo del que se queja, que es, justamente, lo que menos nos interesa. Puede, incluso, que la queja llegue a un plano personal, lo que no te conviene en absoluto. Entonces serías tú quien crease el conflicto. Puede que lo acabaras pagando contra un colega o alguien de tu familia.

¿Cómo tratar con ella?

Sin embargo, puede que tenga parte de razón en su queja. Quizá no contra ti, sino contra otra persona. Puede quejarse contra un compañero tuyo, contra alguien de tu familia, contra quien sea. Y lo que te interesa es averiguar qué parte de razón lleva–la que lleva, no la que no lleva–y resolver el problema. Una vez más, la calma y la firmeza pueden ser tus mejores aliadas.

Puede parecer obvio, pero la mejor solución en todos los casos que propician tu estrés es algo tan sencillo como respirar hondo varias veces–tres son suficientes–y relajarte.

Es fundamental la proxémica, la situación espacial. No es bueno

que atiendas a nadie de pie. Arréglatelas para que se sienten antes de que empiecen a hablar. Que no haya testigos. Que estén cómodos. Y que tu asiento te permita tener la cabeza al menos ligeramente por encima de su nivel.

No empieces dando excusas, ni en tu nombre ni en el de nadie. A la persona enfadada no le interesa saber quién es el culpable, sino la solución a su problema.

Entonces es el momento de pedir información, de permitir que la persona conflictiva se desfogue. Escúchala. Piensa que el enfado no va contigo. Se conciliador. Acompásate con ella (véase capítulo 4). Esta técnica da resultados asombrosos. Mantén el contacto visual. En algunos casos te interesará tomar notas, como muestra de tu interés. No solo te será útil para dilucidar el fondo de la queja, sino que te ayudará a manifestar tu buena disposición. Si procede, considera el asunto detenidamente. Muestra tu empatía con una respuesta positiva. Dile que intentarás averiguar lo que ha pasado y que te pondrás en contacto con él. Y cumple tu palabra. Otras veces puede que no te quede claro qué es lo que pretende. Averigua si desea que hagas algo, o simplemente quiere desahogarse.

Si descubres que la culpa es de tu empresa o de alguna barbaridad perpetrada, por ejemplo, por uno de tus hijos, admítelo y discúlpate. No tiene sentido hacer ver que no ha pasado; con ello solo conseguirías irritar más a la otra persona.

En ocasiones resulta positivo ofrecer dos alternativas: «¿Quieres que te arreglemos el cristal, o lo haces tú y me pasas la factura?». Eso le da la impresión de que es él quien controla la situación.

En una ocasión me encomendaron dirigir una empresa en la que el director comercial había cometido

más de un desaguisado, provocando quejas en docenas de clientes por valor de millones. Asumí atender sus quejas.

Cuando atendía a uno de ellos mi estrategia era la siguiente: lo recibía mi secretaria, joven, agraciada, simpática. En mi despacho había un sofá de cuero, más bien confortable y bajo. Mientras yo le invitaba a sentarse en él, mi secretaria le ofrecía–aunque fuera temprano–una bebida. Cómodamente hundido en el asiento, con un vaso en la mano, ante una mesa de cristal, ¿piensas que alguien se atrevería a dar un puñetazo?

Por supuesto: luego atendía razonablemente su reclamación.

Nunca tuve un problema.

El intrigante

La persona intrigante es altamente peligrosa. No busca sino su beneficio. La verdad no cuenta para ella, pero utilizará medias verdades, suficientemente adobadas, para alcanzar sus fines.

Establece relaciones intencionales con las demás personas–familia, compañeros, jefes, amigos, otros empleados–, pero solo para valerse de ellos. La gente es, para él, solo un medio.

El problema es que la ingenuidad de muchas personas puede hacer creíbles sus manejos, eso hará en más de una ocasión que crezcan malentendidos en todo el entorno; al final no se sabrá quién ha dicho qué, pero el daño subsistirá.

El jefe intrigante es peor aún, porque tiene más oportunidad de hacer daño: su función se lo permite.

¿Cómo tratar con él?

La clave es desmontar sus trapacerías. Verifique discretamente y lo más rápido que pueda–antes de que surta efecto–la veracidad de lo que dice. Haga ver a la familia y amigos la falsedad de lo que afirma: es su única baza.

Si trabajan juntos, promueva y apóyese en el espíritu de equipo. Establez-ca criterios. Fije objetivos. Defienda reglas generales que le frenen sus manejos.

«De qué se trata, que me opongo»

La programación neurolingüística alerta contra la costumbre bastante universal del «sí, pero…». Aconseja siempre evitarlo. ¿Por qué? Es muy simple. El «sí» supone dar la razón al interlocutor, y de manera inmediata, el «pero…» se la discute. Inconscientemente, pero se la discute. Con lo que se genera un antagonismo que no ayuda a la cooperación.

La persona conflictiva «De qué se trata, que me opongo» supone el caso límite, lindando–si es que no entra de lleno–con la patología. Se trata de una persona que necesita la oposición como un elemento vital. Es su vida.

Se trate de lo que se trate, tiene que estar enfrente. Si tú cambias de opinión por llevarle la contraria, ella también cambiará de opinión. Presentará objeciones hasta para las tareas más sencillas. ¿Por qué lo tiene que discutir todo? Es un misterio insondable, pero lo necesita; es lo que le da firmeza.

Discutirlo todo tiene un efecto secundario inevitable. Por lo mismo que él se opone a todo, los demás se le opondrán a él. Genera oposición en los demás.

No suele ser consciente de que eso enfurece a los demás. Y de que le crea no pocos problemas, sea en la familia, con los amigos o en el trabajo.

¿Cómo tratar con él?

Si le llevas la contraria, es peor. Enfrentarse a él es tiempo perdido; es cuando se encuentra en su salsa.

Si estás en grupo, solicítales su opinión. Te interesa que sea el grupo quien se revuelva contra sus opiniones. Así evitas enfrentarte directamente a él.

Cuando sea posible, pídele sus objeciones por escrito para poder analizarlas con cuidado. Es la única forma de cortarle las alas.

El dictador

Es una persona capaz de ser extremadamente agresiva. Ésta es la persona indicada para que las cosas se hagan. Tiene una gran capacidad para realizar, pero una enorme escasez de inteligencia emocional. Como líder, está orientado exclusivamente a la tarea, es lo único que le importa.

Su orientación a las personas es nula. Irrita a las personas que dependen de él–y posiblemente a otras que están alrededor–intimidándolas con su arrogancia. Quiere que las cosas se hagan ya.

Su palabra clave es «yo». Necesita saberse totalmente al mando de cada situación. Es intolerante a la actitud de los demás, y no soporta a los que cree que no son como él.

Cree que decir la verdad–«su verdad»–no tiene por qué molestar a nadie. Y no se molesta en buscar palabras suaves, por lo que resulta sumamente conflictivo.

De carácter despótico, espera que sus órdenes se cumplan inmediatamente y a su manera. Esto quiere decir que con sus propios métodos, que no se molesta en aclarar, porque supone que son conocidos o adivinados. El mejor método es el suyo, por lo que no dejara que nadie lo cambie. Lo mismo hará en la familia, lo que supondrá enfrentamiento con los hijos cuando alcancen un determinada edad.

El dictador es competitivo, tiene una personalidad fuerte y, por supuesto, necesita controlar a los demás, en cualquier aspecto. Esto supone que recriminará cualquier «desvío» en indumentaria, arreglo personal, conducta o similar. La gente «tiene que comportarse como Dios manda».

¿Cómo tratar con él?

Conviene ir al grano. No lo provoques, ni menos te sometas. Trátale con el respeto debido, pero de igual a igual. Con cumplidos no llegarás a ninguna parte. Si te sometes pensará que eres débil y te aplastará.

Su lenguaje corporal es muy delator: señala con el dedo, lo clava al tocar.

Golpea la mesa cuando habla.

Un toque irónico a tiempo no te irá mal, pero no te pases.

El chantajista emocional

El chantaje emocional es una de las formas más burdas de manipulación.

Se emplea con frecuencia para conseguir que el interlocutor haga lo que el chantajista se propone. Lo he visto utilizar a abuelitas delicadas que, con la excusa de sus dolencias cardíacas, conseguían que toda la familia aceptase todos sus chantajes sin rechistar.

El chantaje utiliza tu sentimiento de culpa o tu necesidad de sentirte valorado para manipularte y lograr el resultado que persigue. Esta técnica nunca funciona con personas asertivas. Quienes la utilizan reconocen enseguida a las personas seguras de sí mismas, y ni se plantean utilizarla.

¿Cómo tratar con él?

Transmitir seguridad es el mejor antídoto contra este tipo de manipulación. Te interesa, sobre todo, aprender a detectar los chantajes emocionales. Los notaras en la intención de la persona conflictiva de que te sientas culpable por negarle algo: «¿Vas a ser capaz de…?». Apresúrate a decir que sí, con firmeza. Y con una sonrisa.

Lo más importante es que no permitas que te haga sentir mal.

El difamador

El difamador es un profesional de los comentarios despectivos. Tiene una habilidad especial para echarle siempre la culpa a otro. Y por supuesto, ningún respeto por la verdad. La ventaja es que se le acaba conociendo pronto. A algunas personas les encanta criticar a los demás. Les da sensación de poder y les hace sentirse bien. Desprestigiar a los demás les sirve para ocultar sus propias inseguridades y tener una mejor opinión de sí mismas. Pero a ti te interesa no dar pistas de cuánto te ha afectado la crítica, para que no se ensañe el crítico contigo.

¿Cómo tratar con él?

La mejor respuesta es responder siempre a sus trapacerías; dejar en ri–dículo sus embustes, aunque en ocasiones sea un tanto violento. Sus intenciones no van a cambiar, pero descubrir sus manejos le hará ser más prudente.

Como es un bravucón, solo atormentará a una víctima fácil. Si controlas tu reacción, fastidias al bravucón que critica.

«La verdad por delante»

Es una persona que cree que «con la verdad se llega a todas partes», lo que a veces puede ser cierto. La consecuencia es que va por la vida repartiendo «verdadazos» a diestro y siniestro.

El primer problema es que lo que ella cree que son verdades, son en realidad sus verdades. Y que a los demás les pueden gustar o no y, sobre todo,les pueden o no ser de utilidad.

¿Cómo tratar con ella?

En la comunicación, lo primero que se ha de pensar es en el objetivo. ¿Qué busco con mi mensaje? Mi objetivo ¿es ético?, ¿es correcto?, ¿beneficia al otro?, ¿me beneficia a mí? Y estas preguntas deberíamos hacerlas a la persona conflictiva cuando habla a destiempo.

No es correcto pensar que se ha de decir lo que se piensa sin que importen las consecuencias que eso cause a los demás. ¿Realmente se desea hacer sufrir a los otros? Hay que reflexionar sobre cómo se sienten cuando alguien actúa de ese modo.

Decir lo primero que pasa por la cabeza sin pensar en los efectos

que tendrá sobre los demás hace que la gente se aleje de la persona conflictiva. Es posible que acabe creyendo que el mundo está en su contra, pero lo peor es darse cuenta de que ha sido ella misma quien lo ha provocado. Deberíamos hablar siempre con una intención.

La persona que hace comentarios críticos o despectivos

Los comentarios despectivos, los intentos de humillar a otra persona, suelen hacer mucho daño, especialmente si son de índole personal, y más aún cuando se hacen delante de otros.

Lo malo de estos comentarios es que se hacen a media voz y mediante verbos inespecíficos–«es una persona muy especial»–, con lo que dejan el insulto a medio camino, a nivel de sugerencia. La ofensa está a media intención, con lo que la persona conflictiva puede atrincherarse en sus medias palabras: «Yo solo he dicho que…».

¿Cómo tratar con ella?

Lo primero que se ha de conseguir es una aclaración de lo que se ha dicho: «es una persona muy especial», o «tienes un problema de actitud».

¿Qué quiere decir eso? ¿Qué es lo que busca? Si ha habido un conflicto o un malentendido real tienes derecho a exigir que te lo expliquen y a dar tu versión de la cuestión. También puedes señalar lo que vas a hacer si no cambia su actitud. Pero digas lo que digas, solo será eficaz si es asertivo, tanto en lenguaje corporal como en las palabras que empleas.

En todo caso debes ver los **comentarios despectivos** como lo que

son: una forma con la que el agresor está buscando reforzar su ego haciendo que tú te sientas inferior. Si lo ves así, es menos probable que caigas en su trampa.

El dogmático

El dogmatismo se asocia inicialmente al ámbito religioso. Mientras no lo rebase, no hay problema, pero la persona que consideramos dogmática es la que rebasa esa condición y la aplica como acto de fe a otros tipos de creencias, aprendidas familiarmente o de cualquier otro modo.

Dogmático es un término que se asocia a la ausencia de reflexión crítica: supone la aceptación incondicional, sin examen alguno, de los principios o las creencias a los que se adhiere, sean del tipo que sean. Supone, habitualmente, una mera sumisión a la autoridad, en general, de tipo religioso o político. Pero puede que sea también sumisión a cualquier modo de liderazgo.

El dogmático acepta sus dogmas doctrinarios como un claro acto de fe, excluyendo así sus verdades del terreno de todo razonamiento. Aparece en todas las sectas, religiosas o de cualquier tipo. La sumisión al líder es la tónica general, supone abandono de la propia personalidad. La relación con él se hace difícil en los terrenos en los que su seguridad es absoluta.

No cabe discusión en ellos. El caso límite del dogmático es el fanatismo.

La capacidad de análisis, y por consiguiente, de discusión, queda absolutamente menguada.

El fanatismo es difícil de tratar. Un fanático es imposible de convencer de nada. Tiene ideas muy claras–erróneas o no–de todas las

cosas. Pero su característica principal es la dificultad de hacerle cambiar de creencias.

Y si esas ideas se refieren a cosas importantes, más difícil aún. El problema puede explotar si esas ideas no concuerdan con el interés general, con los objetivos de la empresa, por ejemplo, o los de la familia.

El fanatismo religioso o nacionalista es la causa de todas las guerras habidas en la humanidad. Posiblemente el interés de los líderes haya sido económico, pero los que se han movilizado, los que han tomado las armas y han marchado contra sus enemigos (?) se han movido siempre por fanatismo de uno u otro signo.

Ese ha sido el móvil del IRA, de ETA, de AL QAEDA o de tantos otros que están dispuestos a matar por una idea.

> Una joven madre palestina–17 años–iba con su hijo de siete por la calle. Un periodista occidental le preguntó:
>
> —¿Qué quiere que sea su hijo cuando crezca?
>
> —Mártir —fue la sorprendente respuesta de la palestina.
>
> Sorprendente para nosotros, claro. Para la joven madre, el destino de su retoño no era una vida de estudios (¿para qué?), de trabajo (con un paro inmenso y salarios de hambre), ni de escaseces de todo tipo.
>
> Su fanatismo la empujaba a la única salida lógica: matar israelíes, llegar a Alá y su paraíso, gozar de las bellas huríes que lo recibirían con los brazos abiertos, disfrutar de ríos de hidromiel y lograr, de paso, honra y beneficios materiales para la familia del mártir. En

> el fondo se trataba de saciar el hambre, el sexo y la economía. Y también la honra.

¿Cómo tratar con él?

El problema de los fanáticos islamistas es que no solo están dispuestos a matar por una idea, sino también a morir, y no hay forma de disuadirlos. Sus ideas los persiguen hasta el otro mundo, por lo que no hay solución.

El fanático es, por definición, intolerante. Ha delegado en otro la facultad de pensar, de decidir. En el fondo, le molesta hacerlo: le es más cómodo que lo haga su líder. Su cerebro cognitivo está así más cómodo. A las personas así no se las puede convencer de nada.

> Hay una famosa anécdota de Abraham Maslow, famoso psicoterapeuta. Tenía un paciente que estaba empeñado en que era un cadáver. Como es habitual, los razonamientos eran inútiles. Abraham Maslow, que era científico, y por tanto, tenía la «funesta» manía de pensar, quiso utilizar un argumento–cerebro cognitivo–que le pareció supremo:
>
> —¿Los cadáveres sangran? —preguntó de improviso al paciente.
>
> —¡Qué tontería! —le respondió el otro—. Ya se sabe que no.
>
> Maslow, que se había provisto de un alfiler, aprovechó el descuido del otro para pincharle la yema de un dedo. Brotó la sangre, claro.
>
> —¿Lo ve? —exclamo triunfante Maslow.

> —Pues sí que sangran —concedió estupefacto el paciente.

Cualquier cosa menos abandonar una creencia.

La técnica del «disco rayado» es un buen truco para cuando nos encontramos con alguien que empieza a ser demasiado persistente y con el que no ha funcionado ningún otro método de disuasión. Consiste en repetir la misma frase una y otra vez, independientemente de lo que diga el otro.

Es buena para hacer reclamaciones.

Del perfeccionismo a la chapuza

La sabiduría popular reconoce que lo peor y lo mejor son enemigos de lo bueno. En resumen, las cosas deben hacerse lo bastante mal–y lo bastante bien–como para que sean rentables.

Todos sabemos más o menos cuándo alguien actúa en plan chapuza con perfeccionismo en una tarea. Tenemos muy clara la tendencia en uno u otro sentido cuando se trata de los demás.

La perfección debe buscarse en el conjunto, lo que impide buscarla en ninguna de las actividades que componen la jornada.

> Lo perfecto no es rentable

Los comportamientos tipo

Al analizar la actitud ante el trabajo en busca de los orígenes del estrés, cardiólogos y psicólogos han encontrado dos comportamientos tipo.

El primero de ellos, al que llaman **comportamiento A**, se da en personas claramente orientadas a la acción. La persona con este comportamiento es muy ambiciosa. Se entrega a lo que llama, con orgullo, el trabajo duro. Le sorprende que los demás se comporten de otro modo. Es, quizá, un laboradicto. Busca alcanzar muchos objetivos, profesionales más que personales. Su fuerte sentido de la responsabilidad, junto con una confianza limitada en los demás, le lleva a cometer dos errores que le suelen costar muy caros: delega poco e intenta abarcar demasiado.

Su compulsión a la acción le lleva a iniciarla con escasa reflexión previa. Se ve forzado, por su sobrecarga de trabajo, a hacer las cosas más deprisa de lo debido. Esto supone, en demasiadas ocasiones, auténticas chapuzas, ejecutadas–por supuesto–en muy poco tiempo. Los errores cometidos le obligan, muchas veces, a tener que repetir lo que no consigue resolver a la primera, con lo que el supuesto ahorro previo de tiempo se esfuma.

Le resulta difícil atenerse a prioridades por su propia tensión personal; tiende más bien a «apagar incendios» y cambia de objetivo inmediato con frecuencia. Este fraccionamiento excesivo de actividades le ocupa, inevitablemente, más tiempo. Se siente aparentemente orgulloso de sí mismo, pero a la vez, secretamente frustrado e insatisfecho por no alcanzar las cotas de eficacia de que se cree capaz y a las que se siente obligado.

Tiene poca facilidad para colaborar de modo espontáneo con sus iguales, porque su entrenamiento y su compulsión le llevan a competir. Le es difícil relajarse. Su sentido del deber en relación al trabajo le hace difícil obtener cualquier tipo de gratificación personal. No le satisfacen los trabajos realizados por otros. No sabe delegar. Es carne de cañón si cae en manos de un jefe desaprensivo. Y resul-

ta terreno abonado para el estrés. Como jefe es un completo desastre. Abusa de la gente. Para él no hay horarios. Es conflictivo por naturaleza. Tu única solución es plantarle cara cuanto antes mejor.

En la parte opuesta aparece lo que se conoce como **comportamiento B**. Se da en personas de carácter tranquilo y reflexivo, con facilidad para guardar la calma y la sangre fría en cualquier situación. Suelen tener poca tensión de trabajo en cuanto se refiere a objetivos y a plazos, lo que les permite caer fácilmente en un cierto perfeccionismo. Pueden dedicar diez minutos a sacar a su lápiz la más perfecta de las puntas.

Al no gastar su empuje en una lucha permanente contra el tiempo, la persona de este tipo se hace a veces demasiado organizada, en busca de una calidad muchas veces excesiva por ir acompañada de una rentabilidad baja. Obviamente, los comportamientos descritos corresponden a los extremos. Cada persona se encuentra, habitualmente, entre ellos, más o menos cerca de uno u otro.

He conocido a una persona que tenía a uno de estos perfeccionistas en su equipo. Teóricamente no tenía problemas, pero los creaba. Su jefe estaba siempre enfadado, porque no terminaba jamás un trabajo.

¿Cómo tratar con él?

Al perfeccionista, si es tu jefe, le debes exigir planes y reclamar delegación. Si es tu colaborador, puede que sea conveniente evitar que se pase con el horario. Evita que compita con colegas. Sería bueno que lo enseñases a relajarse. Plántale cara, cuanto antes mejor.

Si es un colaborador, la única solución es marcarlo estrechamente. Exígele que cumpla plazos.

Los que piensan siempre en negativo

Siempre ven el vaso medio vacío, lo que supone que la profecía se autocumple, el problema es su negatividad y su falta de energía. Su visión poco positiva no solo le hará ver el lado más negro de las cosas, sino que también hará aflorar los aspectos más negativos en todos los demás. Cuando la fortuna les trae un éxito, se preguntan: «¿Qué me va a pasar ahora?».

Como compañero, como pareja, como amigo es un pelmazo, porque supone siempre una energía negativa. Lo plantea todo de forma pesimista. También propicia la profecía que se autocumple. Como todo lo inicia con pesimismo, lo normal es que salga mal.

Está demostrado que el pesimismo es fuente de fracasos. Inhibe buena parte de los recursos de que disponemos. Y lo peor es que contagia su humor a todo el mundo.

¿Cómo tratar con él?

A la persona negativa hay que cortarla. Aquí resulta clave el sentido del humor. Tienes que poner energía por los dos si quieres que algo funcione. Si es de la familia, llévalo al médico o al psicólogo, a ver si le suben el metabolismo, las defensas o lo que sea.

A quien le cuesta dar y recibir cumplidos

En ocasiones la gente nos incomoda, nos resulta conflictiva, no porque nos agreda, sino por todo lo contrario.

Para muchas personas es un problema dar cumplidos o recibirlos.

¿La causa? Posiblemente la educación. Han asumido que su obligación es ser buenos, hacer las cosas bien. Ese es su deber, y no hay que agradecérselo, y cuando alguien lo hace, se sienten incómodos. Han aceptado que tienen que ser humildes (véase capítulo 4).

Desde hace casi un siglo, William James nos enseñó que lo único que funciona es el refuerzo positivo, pero las aportaciones de los psicólogos no parecen convencernos. Tenemos interiorizado que tenemos que hacer las cosas bien–es nuestro deber–, y que, cuando salen mal, hay que reprendernos. En consecuencia, no hay que alabar las cosas bien hechas, pero hay que criticar las malas; entonces padres, maestros y jefes persiguen lo mal hecho, pero se olvidan de lo bueno.

Sin embargo, un cumplido sincero proporciona tanto placer a quien lo recibe… ¿Por qué nos cuesta tanto hacer algo tan sencillo? La energía positiva que se desprende de un cumplido sincero hace que a una persona se atreva a llevar a cabo cosas aún más importantes en el futuro.

Hoy sabemos que el efecto de una crítica requiere seis cumplidos sinceros para compensarla.

¿Cómo tratar con él?

Maslow, supone confirmar necesidades de afiliación y de reconocimiento.

Acepta los cumplidos.

Por el mismo mecanismo, debemos también aprender a aceptarlos con naturalidad. No hace falta más que un sencillo «gracias» y una sonrisa.

El misionero

Lo llamamos así en los estudios de liderazgo. Es un individuo que tiene poco interés en que las cosas funcionen, en que las tareas sean resueltas. Su único afán es «que haya buen rollito» entre la gente.

Esto le hace amable, servicial, siempre dispuesto a complacer. Tiene problemas con la autoestima. Como no se aprecia, siente la necesidad de que los demás siempre le estén demostrando lo bien que les cae, pero eso le hace débil: nunca los complacerá a todos, y acabaran abusando de él. Como sugiere el tópico, cuando dé la mano, le estarán exigiendo el brazo.

¿Cómo tratar con él?

Cuando trates con él, percibirás que no es de fiar. Habrá prometido tantas cosas a tanta gente que quizá te falle cuando más lo necesites.

Es de las personas que no saben decir que no, lo que le llevará en ocasiones a cierto resentimiento por percibir que se aprovechan de él.

La persona poco comunicativa

Es una persona que habla poco. No se suele ser consciente de que eso perjudica a los demás. Es frecuente que, además, sea una persona que no escucha, lo que la hace sumamente frustrante.

El silencio no va a suavizar un problema. El silencio no va a resolver una atmósfera tensa. No querer hablar de asuntos importantes, o incluso negarse a hablar, puede considerarse una conducta agresiva, pero para algunas personas este suele ser su patrón de con-

ducta habitual. Esta conducta es un signo de inseguridad

¿Cómo tratar con ella?

Lo mejor es invitarla a hablar. Procura que tus preguntas sean lo más detalladas posibles. ¿Hay algo que justifique esa conducta? Formula preguntas abiertas y deja, en silencio, que se produzca una larga pausa que al final tendrá que romper.

Epílogo

Todos estos principios, todas estas técnicas, todos estos comentarios te pueden ayudar a manejar mejor a las personas conflictivas, pero la base es que cambies tú, que cambies tu actitud, que aumentes tu tolerancia, que veas a cada persona conflictiva no como *un problema*, sino como alguien *con problemas* que necesita ayuda.

Según las circunstancias y tu propio deseo, se la podrás prestar o no, pero sigue tranquilo tu camino y no pierdas la calma. Y sé feliz.

josemacosta@josemacosta.com

Bibliografía

- Acosta, José Mª. *El Tiempo, la PNL y la Inteligencia Emocional.* Ed. Gestión 2000.
- Andreas, Steve & Connirae. *Cambia tu mente para cambiar tu vida.* Gaia Ediciones.
- Batten, Joe D. Tough. *Minded Leadership***.** Ed. Amacom.
- Bishop, Sue. *Desarrolle su Asertividad***.** The Sunday Times.
- Borisof, Deborah y Victor, David A. *Gestión de conflictos*. Ed. Díaz de Santos.
- Branden, Nathaniel. *Cómo mejorar su autoestima***.** Ed. Paidós.
- Casta ñer, Olga y Ortega, Estela. *¿Por qué no logro ser asertivo?* Desclée De Brouwer.
- Chantal, Selva. *La Programmation Neuro Linguistique appliquée à la négociation***.** Ed. ESF.
- Coper, Ken. *Bodybusines.* Ed. Amacom.
- Coper, R. K. y Sawaf, A. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.* Ed. Norma.

- Criqui, Pierre Louis y MATARASSO, Eric. *Cómo llegar a ser un maestro de la negociación.* Ed. Granica.
- CUDICIO, Catherine**.** *Cómo comprender la Programación Neuro-lingüística.* Ed. Granica.
- DAVIS, Flora. *La comunicación no verbal*. Ed. Alianza.
- DESCAMPS, Marc.Alain. *El lenguaje del cuerpo y la comunicación corporal.* Ed. Deusto.
- DORWIN, Cartwright and ZANDER, Alvin. *Dinámica de grupos.* Ed. Trillas.
- DYER, William G. *Team building***.**
- FAST, Julius. *El lenguaje del cuerpo***.** Ed. Kairós.
- FISHER, Roger y URY, William. *Obtenga el sí (el arte de negociar sin ceder).* Ed. CECSA.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligencia Emocional***.** Ed. Kairós.
- GOLEMAN, Daniel**.** *Inteligencia Emocional en la empresa.* Ed. Kairós.
- GOLEMAN, Daniel**.** *La práctica de la Inteligencia Emocional.* Ed. Kairós. • KATZ, Daniel. *Psicología de las organizaciones***.** Ed. Trillas.
- KATZENBACH, John R. and SMITH, Douglas K. The wisdom of teams. Ed. HBS Press.

• LANGE, Fritz. *El lenguaje del rostro*. Biblioteca Universal Miracle.

• LOWEN, Alexander. *El lenguaje del cuerpo*. Ed. Herder.

• MARINA, José Antonio. *La inteligencia fracasada*. Ed. Anagrama.

• MASTERS, Robert. *Neuro Comunicación*. Ed. Urano.

• MÍNGUEZ VELA, Andrés. *La otra comunicación no verbal*. Ed. Esic.

• NIERENBERG, Gerard I. *The art of negotiating*. Ed. Cornerstone Library.

• O´CONNOR, Joseph. *Coaching con PNL*. Ed. Urano.

• PÉRSICO, Lucrecia. *Inteligencia Emocional*. Ed. Libsa.

• PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki. *Mobbing.* Ed. Sal Terrae.

• PIZZOLANTE, Italo. *El poder de la comunicación estratégica.* Ed. AVE. Pizzonalte. CEDICE.

• RASBERRY & LEMOINE. *Effective Managerial Communication.* Kent.

• ROBBINS, Anthony. *Controle su destino.* Ed. Grijalbo.

• SCHEIN, Edgar H. *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall.

• SCHELLING, Thomas C. *La estrategia del conflicto*. Ed. Tecnos.

• SELTZ, David D. and MODICA, Alfred J. *Negotiate your way to success.* Ed. New American Library.

• SELVA, Chantal. *La Programmation Neuro-Linguistique apliquèe á la nègociation.* Ed. ESF.

• SHARP, Robert. *Sea usted asertivo*. Ediciones Obelisco.

• THORNELY, Nick, LEES, Dan. *Leadership: The art of motivation.* Ed. The Sunday Times.

• VAN DER HOFSTADT, Carlos J. *El libro de las habilidades de comunicación.* Ediciones Díaz de Santos.

• WAINWRIGHT, Gordon. *El Lenguaje del cuerpo.* Ed. Pirámide.

• WHITESIDE, R. *El lenguaje del rostro.* Ed. Deusto.

1. Suares, Marinés (1996) *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas.*

2. También conocido como rinencéfalo o cerebro reptiliano.

3. La verdad es que la huida no es mala solución. La gente no se va de las empresas: huye de sus jefes.

4. Dicen los que fotografían el aura con la cámara Kirlian que, efectivamente, el contorno se colorea de verde.

5. Para los anglosajones la estadística es ligeramente más benigna: solo tiene problemas el 80%.

6. Bueno, la Inquisición la tuvo permanentemente vigilada. Una mujer que pensaba era bastante

7. En algunos casos pueden convertirse en juegos de suma negativa, por sus efectos.

8. Entre latinos no es lo más frecuente, tendemos a hablar más de uno.

9. Alguien que profesionalmente depende de sus manos (un músico, un artista, un cirujano...) probablemente dará la mano con delicadeza para protejerla. Lo mismo sucederá con alguien que

10. *Cuando digo NO, me siento culpable.* Ed. Grijalbo

11. Hace poco he visto a una persona inteligente alabar a otra: «Puede que se vuelva a equivocar, pero será en algo diferente». Esa es la clave de la sabiduría.

12. Una colaboradora, próxima a la cuarentena, me confesaba entre lagrimas una observación de un profesor ante un examen, cuando ella tenía catorce años: «Con ese culo, cómo quieres aprobar» Debo decir que ella tenía un cuerpo normal, pero veinte años después aun le dolía la frase.

13. Los datos de este capítulo están tomados, sobre todo, de mi libro *Gestión del estrés* y de los

14. Pero no exclusivamente.

15. He sufrido personalmente este acoso por parte de varios subordinados en la primera empresa que dirigí, cuando establecí sistemas para acabar con la costumbre de cobrar comisiones de proveedores importantes. «En cuanto te fuiste, nos volvieron a robar», me confesaba años más tarde uno de los dueños.

16. A un estupendo profesional, director de recursos humanos de una de las mayores empresas de este país, lo mantuvieron durante meses en su despacho, con su secretaria, sin ninguna ocupación y con prohibición, entre otras cosas, de viajar. ¿La causa? El comprador de la empresa no creía en su política de recursos humanos (ni casi en su función).

17. En un ayuntamiento llegaron a colocar a la víctima, según la prensa, en un balcón.